

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

ORGANISAATIOKULTTUURI LIEKSAN RAJAVARTIOASEMALLA JA NIIRALAN RAJATARKASTUSASEMALLA

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Jussi Voutilainen

Maisterikurssi 4
Rajavartiolinja

Huhtikuu 2015

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Sotatieteiden maisterikurssi 4	Rajavartiolinja
Tekijä	
Yliluutnantti Jussi Voutilainen	
Tutkielman nimi	
Organisaatiokulttuuri Lieksan rajavartioasemalla ja Niiralan rajatarkastusasemalla	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Kurssikirjasto (MPKK:n ja RMVK:n kirjastot)
Huhtikuu 2015	Tekstisivuja: 68 Liitesivuja: 17
TIIVISTELMÄ	
<p>Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on tärkeää, mikäli haluamme ylipäättään toimia organisaation jäsenten kanssa. Rajavartiolaitos koostuu monista työyhteisöistä, joille jokaiselle on historiansa aikana muodostunut oma kulttuurinsa. Kulttuureissa voi olla keskenään paljon yhteistä, mutta tällaisen oletuksen tekeminen ilman tutkimusta on vain hatara arvaus. Tässä tutkimuksessa perehdytään kahden Rajavartiolaitoksen operatiivisen yksikön organisaatiokulttuureihin.</p> <p>Tutkimuksessa organisaatiokulttuurin teoriaa edustaa aiemmissa tutkimuksissa hyödynnetty ja tunnustettu Edgar H. Scheinin malli. Schein jakaa kulttuurin kolmeen tasoon, joista keskeisin on syvien perusoletusten taso. Pinnallisempia tasoja ovat arvot ja artefaktit. Kulttuurin tehtävät liittyvät organisaation sisäiseen yhdentymiseen sekä ulkoiseen sopeutumiseen ja säilymiseen.</p> <p>Tutkimuksessa on kaksi pääongelmaa: <i>Millainen organisaatiokulttuuri Lieksan rajavartioasemalla on?</i> ja <i>Millainen organisaatiokulttuuri Niiralan rajatarkastusasemalla on?</i> Yhdeksän alatutkimuskysymystä liittyvät kulttuurin tasoihin ja tehtäviin organisaatiossa sekä tutkittavien kulttuureiden eroihin ja samankaltaisuuksiin.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu organisaatiokulttuurin, tutkimusongelmien ja tutkittavien organisaatioiden ympärille. Tutkimusaineisto on kerätty internet-pohjaisella lomakekyselyllä sekä teemahaastatteluilla. Aineiston keräämisessä on käytetty aiemmissa tutkimuksissa kehitettyjä malleja. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tutkimus on laadullinen.</p> <p>Tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset liittyvät Scheinin määrittämiin kulttuurin syviin perusoleuksiin. Yksiköiden jäsenet näkevät suhteensa luontoon olevan sopusointuisen ja hallitsevan väli-maastossa, ihmisluonnon he näkevät mukautumiskykyisenä. Yksiköissä totuus ratkaistaan sopimuk-sellisesti tai autoritäärisesti. Yhteisön edut painavat yksilön etuja enemmän, mutta yksilöä arvostetaan ja kannustetaan. Työaika on suunnitelmallista työn tekemiseen varattua aikaa. Työskentelytiloiltaan yksiköt ovat erilaisia tehtäviensä vuoksi.</p> <p>Yksiköiden kulttuurierot liittyivät pääasiassa erilaisiin työtehtäviin. Molempien yksiköiden ja niiden jäsenten arvot olivat samansuuntaisia Rajavartiolaitoksen strategisten arvojen kanssa. Jatkotutkimus-mahdollisuuksina esitettiin laajempaa kulttuuritutkimusta Rajavartiolaitoksessa sekä nyt löydettyjen kulttuureiden alta mahdollisesti löytyvien osakulttuurien selvittämistä. Scheinin kulttuurimallin todet-tiin olevan pääosin toimiva tämänkaltaisessa organisaatiokulttuurin tutkimuksessa.</p>	
AVAINSANAT: Rajavartiolaitos, rajavartioasema, rajatarkastusasema, organisaatiokulttuuri, johtaminen	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN AIHE JA PÄÄMÄÄRÄT	1
1.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET	3
1.3	AIEMPI TUTKIMUS AIHEPIIRISTÄ	4
2	TEOREETTINEN TAUSTA	9
2.1	ORGANISAATIOKULTTUURI	9
2.1.1	Organisaatiokulttuurin tasot	10
2.1.2	Kulttuurin tehtävät organisaatiossa	15
2.1.3	Kritiikkiä organisaatiokulttuurille ja Scheinin kulttuuriteorialle	17
2.2	ORGANISAATIO JA ORGANISAATORAKENNE	18
2.3	RAJAVARTIOASEMA JA RAJATARKASTUSASEMA	19
2.4	ORGANISAATION OPPIMINEN	20
2.5	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	22
3	TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄT	24
3.1	HERMENEUTIikka	24
3.2	AINEISTON KERÄÄMINEN – MENETELMÄT JA TOTEUTUS	25
3.2.1	Teemahaastattelu	25
3.2.2	Lomakekysely	27
3.3	TEORIAOHJAAVA SISÄLLÖNANALYYSI	28
4	TUTKIMUSTULOKSET	30
4.1	ARTEFAKTIT: OBJEKTIT JA TOIMINNOT	31
4.2	ILMAISTUT ARVOT JA TOIVOTUT ARVOT	37
4.3	SISÄINEN YHDENTYMINEN	45
4.4	ULKONEN SOPEUTUMINEN JA SÄILYMINEN	50
4.5	PERUSOLETUksIA – KULTTUURIN YTIMESSÄ	57
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	64
5.1	ORGANISAATIOKULTTUURI LIEKSAN RAJAVARTIOASEMALLA JA NIIRALAN RAJATARKASTUSASEMALLA	64
5.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUSTARKASTELU	66
5.3	JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	68

LÄHTEET

LIITTEET

ORGANISAATIOKULTTUURI LIEKSAN RAJAVARTIOASEMALLA JA NIIRALAN RAJATARKASTUSASEMALLA

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe ja päämäärät

Kiinnostuin organisaatiokulttuurista sotatieteiden kandidaatin opintojen aikana ja tuolloin tein opinnäytteeni organisaatiokulttuurin tutkimuksesta. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli toimia Pro gradun tutkimussuunnitelmana. Pääaineopinnoissa johtamisen nelikenttä (esim. Kiuru 2009, 18) eri osa-alueineen tuli minulle tutuksi ja onnistuin syventämään ymmärrystäni johtamisen ilmiöistä. Samalla ymmärsin olleeni kiinnostunut organisaatiokulttuurin ilmiöistä jo aiemmin, esimerkiksi harrastusten parissa, kesätöissä ja armeijassa. Termiä ja sen sisältöä lähes täysin tuntemattomana en aiemmin ollut osannut yhdistää kiinnostukseni kohdetta kulttuuriin. Puhumattakaan että olisin ymmärtänyt, mitkä ilmiöt nuoruuteni eri organisaatioissa ilmensivät kulttuuria ja mitkä eivät.

Pro gradu on tehty Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitokselle osana sotatieteiden maisterin opintoja. Tutkimuksen aiheena on Lieksan rajavartioaseman ja Niiralan rajatarkastusaseman organisaatiokulttuuri. Asemat ovat Pohjois-Karjalan rajavartioston operatiivisia yksiköitä, jotka eroavat toisistaan jo sijaintinsa ja tehtäviensä osalta. Niiralan rajatarkastusaseman henkilöstö suorittaa rajatarkastuksia maantierajanylityspaikalla yli 1,5 miljoonalle matkustajalle vuosittain. Lieksan rajavartioaseman henkilöstö valvoo valtakunnan rajaa noin sadan kilometrin mittaisella vastualueellaan. Yksiköiden tehtävillä on yhteinen päämäärä; rajaturvallisuuden ylläpitäminen.

Organisaatiokulttuurin ymmärtämisen tärkeyden ja samalla tämän tutkimuksen merkityksellisuuden todistelussa tukeudun Edgar H. Scheinin (1991, 21) sanoihin: ”*Organisaatiokulttuurin käsite on erityisen merkityksellinen pyrkiessämme ymmärtämään ihmisyhteisöissä tapahtuvia selittämättömiä ja näennäisen järjettömiä asioita.*” Scheinin mukaan kulttuuri on otettava huomioon päätöksiä tehtäessä, mikäli halutaan välttää odottamattomia ja jopa epämieluisia seurauksia, joiden aiheuttajana on kulttuurin ja tehdyn päätöksen välinen ristiriita. Kulttuuri on otettava vakavasti. (Schein 2004, 17.)

Rajavartiolaitos on perustamisvuodestaan lähtien muuttunut päätehtävänsä ja perusrakenteensa kannalta vähän – edelleen laitoksen keskeisin tehtävä on rajavartiointi, eikä tähän ole nähtävissä muutosta tulevaisuudessakaan (Pohjonen 2009, 190). Toimintaympäristön ja tehtävien toteuttamistapojen osalta laitos on sen sijaan muuttunut paljon. Ei voida kuvitella, että nykytilaan olisi pysyvä. Päinvastoin on täysin varmaa, että muutoksia tulee tulevaisuudessakin. Lea Ahoniemen mukaan kulttuurin ymmärtäminen on merkityksellistä juuri organisaation muutostilanteessa. Organisaatiokulttuuri on yksinkertaisesti huomioitava, mikäli muutosvastarintaa ei haluta kohdata. (Ahoniemi 2009, 110–111.) Jari Virtasen (2010, 3) mukaan kulttuurin ymmärtäminen ja tunnistaminen on tärkeää, mikäli haluamme kehittää Rajavartiolaitosta. Jotta kulttuuri voidaan ottaa huomioon, se on tunnettava. Jotta se voidaan tuntea, *se on tutkittava*. Olemassa olevan organisaatiokulttuurin tutkimukselle on sijansa Rajavartiolaitoksessa ja Pohjois-Karjalan rajavartiostossa. Saatujen tutkimustulosten huomioiminen päivittäisissä työtehtävissä auttaa välttämään henkilöstön välisiä ristiriitoja, joita kulttuurin ymmärtämättömyys aiheuttaisi.

Tutkimuksen teorian muodostaa Edgar H. Scheinin kulttuurimalli. Schein jakaa kulttuurin tasoihin: artefakteihin, arvoihin ja perusoletuksiin. Kulttuurin kannalta merkityksellisin on syvien perusoletusten taso. Arvojen ja artefaktien tasot saattavat heijastaa kulttuurin perusoletuksia, mutta pelkästään niiden perusteella ei voida tehdä varmoja johtopäätöksiä kulttuurin perusoletuksista. Scheinin mukaan kulttuurin tehtävät organisaatiossa liittyvät organisaation ulkoiseen sopeutumiseen ja säilymiseen sekä sisäiseen yhdentymiseen. (Schein 1991, 32–38, 65–97) Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat kulttuurin lisäksi organisaatio, organisaati rakenne, rajavartioasema, rajatarkastusasema sekä organisaation oppiminen. Keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen teoreettinen tausta ja viitekehys on esitelty toisessa luvussa.

Tutkimus on laadullinen. Tutkimusaineisto on kerätty vuoden 2014 huhti-, touko- ja kesäkuussa kuudella teemahaastattelulla sekä asemien koko henkilöstöt kattavalla internet-

pohjaisella lomakekyselyllä. Lomakekyselyn vastausprosentit olivat Niiralassa 33,3 % ja Lieksassa 51,6 %. Aineistoa on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tulkintojen muodostamisessa on noudateltu hermeneuttisen kehän ja ymmärtämisen periaatteita. Tutkimuksen näkökulmaa, tutkimusotetta sekä käytettäviä tutkimusmenetelmiä toteuttamistapoi-
neen on käsitelty raportin kolmannessa luvussa.

Neljännessä luvussa tutkimusaineistosta on etsitty vastauksia tutkimuksen yhdeksään alatutkimuskysymykseen, jotka liittyvät organisaatiokulttuurin tasoihin ja tehtäviin sekä tutkittavien kulttuurien eroihin ja samankaltaisuuksiin. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiokulttuuria Lieksan rajavartioasemalla ja Niiralan rajatarkastusasemalla. Tutkimukseni laveat hypoteesit ovat nähtävissä tutkimuskysymyksissä. Oletan, että tutkittavilta asemilta on löydettävissä omat kulttuurinsa, koska niiden henkilöstöistä enemmistö on työskennellyt yhdessä vuosia. Organisaatiot täyttävät Scheinin (1991, 25) määrittämän kriteerin, jonka mukaan kulttuuri voidaan löytää vain sellaisesta ryhmästä, jolla on yhteinen historia. Toiseksi oletan, että asemien erilaiset tehtävät muodostavat eroja asemien organisaatiokulttuureihin sen eri tasoilla. Kolmanneksi oletan, että asemien kulttuureista löytyy samankaltaisuuksia, koska molemmat organisaatiot toimivat saman emo-organisaation alaisuudessa.

Päätutkimuskysymykset ovat:

1. päätutkimuskysymys: Millainen organisaatiokulttuuri Lieksan rajavartioasemalla on?
2. päätutkimuskysymys: Millainen organisaatiokulttuuri Niiralan rajatarkastusasemalla on?

Päätutkimuskysymysten tukena on yhdeksän alatutkimuskysymystä, jotka liittyvät tutkimuksessa käytettäviin organisaatiokulttuurin teemoihin (organisaatiokulttuurin tasot, ulkoinen sopeutuminen ja säilyminen, sisäinen yhdentyminen) sekä tutkittavien kulttuurien eroihin ja samankaltaisuuksiin. Päätutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää kaikkiin alatutkimuskysymyksiin vastaamista.

Alatutkimuskysymykset ovat:

1. alatutkimuskysymys: Millaisia artefakteja organisaatioissa esiintyy?
2. alatutkimuskysymys: Millaisia asioita organisaatiot arvostavat?
3. alatutkimuskysymys: Millaisia asioita organisaatioiden jäsenet arvostavat?
4. alatutkimuskysymys: Ovatko organisaatioiden arvot ja organisaatioiden jäsenten arvot keskenään ristiriidassa?
5. alatutkimuskysymys: Miten ulkoiseen sopeutumiseen ja säilymiseen liittyvät seikat ilmenevät organisaatioissa?
6. alatutkimuskysymys: Miten sisäiseen yhdentymiseen liittyvät seikat ilmenevät organisaatioissa?
7. alatutkimuskysymys: Mitä perusoletuksia organisaatioiden kulttuurit sisältävät?
8. alatutkimuskysymys: Miten tutkittavien organisaatioiden kulttuurit eroavat toisistaan?
9. alatutkimuskysymys: Miltä osin tutkittavien organisaatioiden kulttuurit ovat samankaltaisia?

1.3 Aiempi tutkimus aihepiiristä

Organisaatiokulttuurin teorit ovat lähtöisin 1980-luvun alun Yhdysvalloista, jolloin pohjois-amerikkalainen teollisuus sai kilpailijoita lännestä ja idästä. Ongelmien voittaminen ja menestyminen vaati työyhteisöiltä muuttumista joustavammiksi, luoviksi ja työntekijää paremmin motivoiviksi. Keinoja etsittiin organisaatiokulttuurin, sitoutumisen ja laadun ideologioista. Kulttuurinäkökulma nousi esiin ja siitä ilmestyi useita kirjallisia teoksia. Vuonna 1985 Edgar H. Schein julkaisi ensimmäisen painoksen teoksestaan *Organizational Culture and Leadership*. Siitä tuli kulttuurikoulukunnan julkilausuma. (Seeck 2008, 204, 208.)

Kukka-Maaria Tilev (1994) loi väitöskirjassaan *Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mittaaminen* standardoidun kyselylomakkeen (OCCD= Organizational Culture and Communication Development), jolla organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria voidaan mitata. Tilevin mukaan kulttuuriarvostusten tutkimuksella tähdätään vallitsevan kulttuurin selvittämiseen. Tutkimuksella voidaan tuoda esiin, millainen työ ja työta-
pa tyydyttävät ihmisten psyykkisiä ja fyysisiä kokonaistarpeita parhaiten. Muutosta haettaessa Tilev kehottaa manipuloimaan työtä ja viestintätapoja, ei ihmisiä. Hän on esittänyt yleisiä

hypoteeseja organisaation kulttuuriarvostuksista, jotka on syytä testata kussakin erilaisen kulttuuritaustan omaavassa organisaatiossa. (Tilev 1994, 151, 162, 164–166, 168.)

Puolustusvoimissa organisaatiokulttuuria on tutkittu paljon ja useista näkökulmista; joukossa on lukuisia olemassa olevan kulttuurin tutkimuksia ja niitä on tehty useilla eri tutkintotasoilla ja erilaisissa organisaatiokokonaisuuksissa. Pekka Varjonen (2000) on tutkinut diplomityössään *Sotilasorganisaation kulttuuri* kulttuurin kenttää ja sen keskeisiä ilmiöitä sekä pyrkinyt luomaan metodologisia perusteita sotilasorganisaation kulttuurin tutkimukseen. Hän on pyrkinyt valottamaan sotilasorganisaation kulttuurin ilmenemistasoja ja analysoimaan erilaisia osakulttuureita. Varjonen on käyttänyt tutkimuksensa empiirisen aineiston hankinnassa haastatte-luja sekä Tilevin luomaa OCCD-kyselylomaketta tutkimukseensa soveltuvammaksi muokat-tuna. (Varjonen 2000, 17, 78.) Olen tutkimukseni aineistonkeruussa hyödyntänyt Tilevin luomaa ja Varjosen muokkaamaa kyselylomaketta.

Tutkimuksensa pohjalta Varjonen toteaa Scheinin kulttuuriajatusten ja -mallin olevan käyttökelpoisia sotilasorganisaation kulttuurin tutkimukseen (Varjonen 2000, 134). Sotilasorgani-saation kulttuurin kehittämisestä Varjonen kertoo, että ”*pelkästä ylimmän johdon visio- ja arvokeskustelusta tulisi päästä työn ideologian käsittelyyn kaikilla organisaatiotasoilla*” (Var-jonen 2000, 152). Hän arvioi ihmisten sitoutumisen ja muutosvastarinnan purkamisen edellyt-tävän tulevaisuudessa laadukkaampaa toimintatapaa asioiden johtamisessa ennen suurten ra-kenteellisten muutosten tekemistä (Varjonen 2000, 152). Varjosen tutkimuksesta on kulunut noin 15 vuotta; hänen tarkoittamansa *tulevaisuus* on eletävänämme tällä hetkellä. Rajavartio-laitoksessa on tutkimuksen jälkeen tapahtunut rakenneuudistuksia, oman tutkimukseni kannal-ta merkittävin on rajavartioalueiden lakkauttaminen vuonna 2010.

Marko Laaksonen (2004) on tutkinut diplomityössään *Luottamus hyvä, valvonta paras? Puo-lustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä* Puolustusvoimissa vallitse-vaa organisaatiokulttuuria kumppanuuden näkökulmasta. Kulttuuriteorian valitsemisen poh-jaksi Laaksonen on tehnyt bibliometrisen analyysin, jonka perusteella hän on todennut Schei-nin organisaatiokulttuurimallin olevan soveltuva tutkimuksensa teoriapohjaksi. Scheinin teo-ria nousi näkyvimmäksi kahdessa eri perusteilla tehdyssä haussa. Keskeisinä lähteinään Laak-sonen mainitsee Scheinin lisäksi muiden muassa Varjosen diplomityön (2000) ja Tilevin väi-töskirjan (1994). Tutkimukseni kannalta mielenkiintoinen on Varjosen tekemä johtopäätösten yhteenveto, jonka mukaan Puolustusvoimien kulttuuri ja rakenne toimivat ainakin hidasteina kumppanuuksille ja että ongelmia voidaan vähentää huolellisella kumppanin valinnalla. Joh-topäätösten taustalla ovat Laaksosen tekemät tulkinnat Puolustusvoimien kulttuurisista perus-

oletuksista. (Laaksonen 2004, 24–26, 28, 114, 103–108.) Tehdyt johtopäätökset tukevat ajatusta, että kulttuuri on ryhmän omaisuutta ja toimintatavat heijastavat sitä. Tavat saattavat olla täysin ristiriidassa jonkin toisen organisaatiokulttuurin perusoletusten kanssa.

Teemu Hokkanen (2011) on diplomityössään *Organisaatiokulttuuri Puolustusvoimissa – maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa* vertaillut eri puolustushaarojen organisaatiokulttuureita. Hän tutki Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin osakokonaisuuksia ja eri puolustushaarojen kulttuurien ilmenemistä. Samalla hän tarkasteli eri puolustushaarojen välisten kulttuurien eroja ja samanlaisuuksia. Laaksonen tavoin Hokkanen toteutti organisaatiokulttuurista bibliometrisen analyysin, jossa näkyvimmit nousivat Schein ja Hofstede. Hokkanen totesi Scheinin teorian toimivaksi tutkimuksensa viitekehyksessä. Hän keräsi tutkimuksensa empiirisen aineiston teemahaastatteluilla, joiden runko muodostui Scheinin kulttuuriteoriasta. Hokkasen mukaan eri puolustushaarojen kulttuurit ovat Scheinin määrittelemien ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen yhdentymisen tulosta: toimintaympäristö ja tehtävien luonne asettavat organisaatiolle vaatimuksia, joihin organisaation täytyy sopeutua. (Hokkanen 2011, 12, 119–120, liite 1.) Olen hyödyntänyt Hokkasen laatimaa teemahaastattelurunkoa tutkimukseni aineistonkeruussa.

Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuuria on sivuttu useissa tutkimuksissa, etenkin opinnäytetöissä. Kulttuurin tutkimuskenttä on laaja ja näkökulmia paljon, joten tutkittavaa riittää. Petri Härmä (2008) on esiupseerikurssin tutkielmassaan *Rajatarkastuskulttuuri – Rajavartiolaitoksen rajatarkastusten organisaatiokulttuuri* tutkinut rajatarkastuskulttuuria Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuurin osakulttuurina. Härmä on tutkimuksensa kulttuuriteorianäkökulmasta käyttänyt Geert Hofsteden luomaa sipulimallia, täydennettynä Scheinin käsityksillä. Härmä on todennut Rajavartiolaitoksen ammattikulttuurin olevan enimmäkseen osin yhtenevä sotilasorganisaation kulttuurin kanssa, johtuen rajavartiomiesten sotilaskoulutuksesta. Rajavartiolaitoksen kokonaiskulttuuria tutkija kuvaa hierarkkiseksi ja konservatiiviseksi, asiajohtamiseen perustuvaksi kulttuuriksi. Rajatarkastuskulttuurin hän sen sijaan näkee enemmän horisontaalista viestintää sisältävänä, ihmislähtöisempänä kulttuurina. (Härmä 2008, 3, 23, 26, 33.)

Jari Virtanen (2010) on esiupseerikurssin tutkielmassaan *Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentuminen – organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten merkitys* tutkinut Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumista ja organisaatiokulttuurin sekä pätevyysvaatimusten vaikutusta siihen. Organisaatiokulttuurin osalta Virtanen tukeutuu Scheinin teoriaan. Virtanen toteaa organisaatiokulttuurilla olevan merkittävä osuus Rajavartiolaitoksen koulutus-

kulttuurin muodostumisessa. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri voi pahimmassa tapauksessa olla jopa oppimisen ja muutoksen rajoite, mikäli sitä ei kehitetä. Tästä syystä Virtanen toteaa kulttuurin tunnistamisen ja ymmärtämisen olevan erittäin tärkeää (Virtanen 2010, 7,25, 73–74.) Keskeisenä jatkotutkimustarpeena hän esittää, ”*onko sen [Rajavartiolaitoksen] organisaatiokulttuuri oppimista tukeva ja miten sitä tarvittaessa voidaan muuttaa sellaiseksi?*” (Virtanen 2010, 81). Kysymykseen vastaaminen edellyttää luonnollisesti olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin pureutumista empiirisin menetelmin.

Miia-Leena Tiili (2005) on Pro gradussaan *Merikarhuja ja rajapoliiseja, Suomenlahden merivartijoiden ammatillinen identiteetti ja sen muutos* tutkinut merivartijoiden ammatillista identiteettiä – merivartijuuden diskursseja sekä ammattikulttuuria – toimintaympäristön muutoksessa. Merivartijoiden työnkuva on kokenut suuren muutoksen Merivartiolaitoksen alkuajoista tähän päivään tultaessa; yhä useampi merivartija työskentelee merellisen ympäristön sijaan rajatarkastusten parissa. Tutkimus on toteutettu Suomenlahden merivartiostossa ja sen aineistona ovat tutkijan toteuttamat kenttätö ja haastattelut. Tiili on tutkinut merivartijuutta esimerkiksi luonteenpiirteiden, kutsumuksen ja sankaruuden kautta. Tutkimus on nostanut esille suuria muutoksia merivartijoiden työssä ja työelämässä ylipäätään – rauhallinen partiointi ja ennen työaikalain käyttöönottoa vallinnut tiivis yhteisöllisyys on vaihtunut kiireeseen sekä työn ja vapaa-ajan selkeämpään erittelyyn. Tiilillä on tällä hetkellä työn alla aiheeseen liittyvä väitöskirja. (Tiili, 2005, 4–6, 67, 71, 73, 113; 23.6.2014.)

Antti Virta (2009) on tutkinut Pro gradussaan *Arvot osana Helsinki-Vantaan lentokentän rajatarkastuksia*, näkyvätkö Rajavartiolaitoksen strategiset arvot; ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky rajatarkastajan päivittäistyössä Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Virta on tutkimuksessaan huomionut myös organisaatiokulttuurin olemusta ja eriteltyt laitoksen strategiset arvot varsin tarkasti ruohonjuuritasolle saakka (Virta 2009, 15–21, 30–33). Tutkimuksensa johtopäätöksissä hän toteaa, että ”*Rajatarkastusyksikkö on sisäisesti suuntautunut, mutta se on silti sitoutunut Rajavartiolaitoksen strategiaan arvoihin ja saanut ne osaksi käytännön toimintaansa*” (Virta 2009, 51). Arvot näyttelevät tutkimuksessani keskeistä osaa, ovathan ne yksi organisaatiokulttuurin tasoista.

Lauri Perälä (2011) on tutkinut Pro gradussaan *Eksistentiaalis-fenomenologinen haastattelututkimus rajavartiomiehen ammattietiikasta* operatiivisissa tehtävissä toimivien rajavartiomiesten kokemuksia ammattietiikasta. Perälän tutkimuksessa organisaatiokulttuuri ja etenkin siihen liittyvät arvot ovat tiiviisti mukana ja niiden yhteys tutkittavana olevaan ammat-

tietiikkaan on ilmeinen. Jatkotutkimistarpeissaan tärkeimpänä Perälä mainitsee organisaatiokulttuurin tutkimuksen. Hän näkee Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuurissa ongelmia ja yhteentörmäyksiä muun muassa eri henkilöstöryhmien erilaisiin kulttuureihin sosiaalistumisen vuoksi. Organisaatiokulttuurin muuttamisen, jota Perälä pitää tärkeänä, lähtökohtana on hänen mukaansa nimenomaan luotettava vallitsevan organisaatiokulttuurin tutkimus. (Perälä 2011, 4, 112–113.)

Tutkin kandidaatin tutkielmassani vuonna 2009, kuinka Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuuria voidaan tutkia? Tutkimukseni teoriapohjan muodosti Scheinin teoksessaan *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen* (1991, tuolloin käytössä vanhempi painos 1987) määrittelemä kulttuurin käsite. Opinnäytteen yhtenä tarkoituksena oli toimia tutkimussuunnitelmana tälle Pro gradulle. Tärkeimpänä johtopäätöksenä totesin, että Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuurin tutkimus tulee kohdistaa pienempiin kokonaisuuksiin, esimerkiksi rajavartioasemiin, joiden henkilöstöllä on oletettavasti yhteinen historiansa ja kulttuurinsa. Empiirisen kulttuurintutkimuksen aineistonkeruumenetelmiksi arvioin sopiviksi teemahaastattelun, osallistuvan havainnoinnin, asiakirja-analyysin sekä lomakekyselyn. (Voutilainen 2009, 28–29.)

2 TEOREETTINEN TAUSTA

Luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen tausta ja tarkastellaan tärkeimpiä käsitteitä. Luvun pääpaino on Edgar H. Scheinin organisaatiokulttuurimallin tarkastelussa. Muita tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä ovat *organisaatio*, *organisaatorakenne*, *rajavartioasema*, *rajatarkastusasema* sekä *organisaation oppiminen*. Viimeisessä alaluvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin määritelmä nousi pinnalle 1960–1970-luvuilla, jolloin ihmissuhteiden koulukuntaa edustavat tutkijat alkoivat keskustella organisaatioilmapiirin merkityksestä ja organisaatioiden omista kulttuureista. Keskustelu liittyi tiiviisti organisaatioiden arvojohtamiseen ja yrityskulttuuriin. (Silén 2006, 26.) Pelkästään organisaation toimintaan liittyvän substanssin tuntemuksen ei katsottu enää riittävän menestykseen, ”*oli tunnettava yrityksen syvät pohjavirrat eli yrityskulttuurin syvemmät tasot ja pyrittävä johtamaan niitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja kilpailijoiden lyömiseksi*” (Silén 2006, 26).

Scheinin organisaatiokulttuuriteoriaa on hyödynnetty lukuisissa organisaatiokulttuurin tutkimuksissa. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on ryhmän oppimisen tulosta (Schein 1991, 25). Teoria on saanut myös kritiikkiä osakseen. Kritiikki on kohdistunut lähinnä näkemyksiin kulttuurin muokattavuudesta johtajan toimenpitein. Kriitikot kiistävät kulttuurin muokkaamisen ja johtamisen mahdollisuuden ja jopa kieltävät yrittämästä sitä. (Seeck 2008, 227; Tiili 23.6.2014.) Organisaatiokulttuurin käsitteen sekä Scheinin teorian kohtaamaa kritiikkiä on tarkasteltu luvussa 2.1.3.

Schein (1991, 26) tiivistää tarkoittavansa kulttuurilla

... perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.

Tietoinen käyttäytyminen ei Scheinin mukaan sisälly kulttuuriin, koska siihen saattaa yhtä lailla vaikuttaa ulkoinen toimintaympäristö. Näkyvää käyttäytymistä ei siis voida suoraan pitää kulttuurin ilmentymänä. Kulttuurin tutkimuksessa on päästävä syvemmälle, perusoletusten tasolle, jotta voidaan ymmärtää sen ilmentymiä. (Schein 1991, 26–27, 31–32.)

Scheinin mukaan suuresta organisaatiosta voidaan löytää useita osakulttuureita yhteisen kulttuurin lisäksi. Mahdollisiksi osakulttuureiksi Schein listaa muun muassa johdon kulttuurin, toimintokohtaisen yksikön kulttuurin, yhteiseen hierarkkiseen kokemukseen perustuvan kulttuurin sekä maantieteelliseen etäisyyteen perustuvan kulttuurin. Kulttuuria etsiessään tutkijan on paikallistettava organisaatiossa olevia vakiintuneita ryhmiä ja pääteltävä näiden ryhmien sekä ryhmien jäsenten yhteisiä kokemuksia. (Schein 1991, 25) *Kulttuuri* -sanaa voidaan Scheinin mukaan soveltaa mihin tahansa sosiaaliseen yksikköön, kunhan yksiköllä on ollut mahdollisuus ”*oppia ja vakiinnuttaa näkemys itsestään ja ympäristöstään*” (Schein 1991, 26). Lieksan rajavartioasema ja Niiralan rajatarkastusasema ovat Rajavartiolaitoksen toimintokohtaisina yksiköitä, joilla oletettavasti on oma kulttuurinsa.

2.1.1 Organisaatiokulttuurin tasot

Scheinin mukaan kulttuurin voidaan sanoa, jopa perustellusti, olevan esimerkiksi ”*tapa jolla asioita tehdään täällä*”, ”*yrityksemme riitit ja rituaalit*”, ”*yrityksen ilmapiiri*”, ”*palkitsemisjärjestelmä*” tai ”*perusarvomme*” (Schein 2004, 30). Ne eivät kuitenkaan edusta kulttuurin merkityksellistä tasoa. Schein kehottaa jakamaan kulttuurin tasoihin: *artefakteihin, arvoihin ja perusoletuksiin* (Schein 1991, 32; 2004, 30).

Artefaktit ja luomukset ovat kulttuurin näkyvin taso, joka pitää sisällään muun muassa organisaation näkyvän rakenteen ja prosessit, tehdyt luomukset, käytetyn kielen sekä näkyvän käyttäytymisen. Näkyvyydestään huolimatta tätä tasoa voi olla hankalaa tai jopa mahdotonta tulkita. Tällä tasolla kulttuuri on varsin selvä, mutta ilman syvempien kulttuuritasojen ymmärrystä ei voida tietää, miksi asiat tällä tasolla tapahtuvat niin kuin ne tapahtuvat. (Schein 1991, 32–33; 2004, 30–31.)

Artefaktien tasosta muutkin kulttuurin tutkijat ovat samoilla linjoilla. Hofsteden ja Hofsteden (2005, 7) sipulimallissa artefaktien tasolle on annettu Scheinin mallia enemmän tilaa, mutta tasojen sisältö on samankaltainen. Andrew Brownin (1998, 12–13) mukaan artefaktien taso pitää sisällään esimerkiksi esineet, asusteet, teknologian, kielen, vitsit, tarinat, käyttäytymis-

mallit, symbolit ja säännöt. Tilev kiteyttää artefaktien tasoksi kaiken näkyvän ja tuntuvan (Tilev, 1994, 59). Tutkimuksessa artefaktien taso muodostaa yhden tutkimusaineistoteeman. Sen alle on muodostettu kaksi alatyyppeä: *objektit* ja *toiminnot*.

Toisella tasolla ovat ryhmän *ilmaistut arvot*, eli mitä asioita organisaatio arvostaa. Scheinin mukaan arvoja voidaan testata fyysisen ympäristön välityksellä, mutta ainoastaan ryhmän yhteisymmärryksen muodossa. Arvot voivat olla ristiriidassa todellisuuden (perusoletukset) kanssa; todellisuuden sijaan ne saattavat heijastaa sitä, miten asioiden tulisi olla. Scheinin mukaan julkilausutut arvot voivat esimerkiksi olla kahdella organisaatiolla samanlaiset, vaikka näiden toimintatavat näyttävät ulkopuolisen silmin tyystin erilaisilta. Täysin toinen kysymys onkin, ovatko yhteisön itselleen määrittämät arvot linjassa kaikkien työntekijöiden yksilöllisten arvojen kanssa – seisovatko kaikki Rajavartiolaitoksen työntekijät laitoksen yhteisten arvojen; *ammattitaito*, *luotettavuus* ja *yhteistyökyky*, takana? Ainakin Rajavartiolaitoksen näkökulmasta julkilausuttujen arvojen uskotaan oletettavasti kantavan hedelmää muuttuvassa toimintaympäristössä. (Schein 1991, 33–35; 2004, 32–34; Rajavartiolaitoksen strategia 2022, 4; Mäki 2008, 13.)

Arvoja on johtamista ja organisaatioita käsittelevässä kirjallisuudessa käsitelty ja tutkittu paljon. Tapio Aaltosen, Erika Heiskasen ja Pekka Innasen (2003) mukaan konkretia arvoille löytyy jokaisen yksilön historiasta, arvojen tärkeimmät lähtökohdat ovat elämän arkitodellisuudessa. Esimerkkinä kirjoittajat mainitsevat, etteivät kaksi ihmistä voi keskenään vain sopia luottavansa toisiinsa kirjallisella sopimuksella, vaikka luottamus ja luotettavuus varmasti monen mielestä hyviä arvoja ovatkin. Aaltosen (ym.) mukaan arvot syntyvät hitaasti elämän mukana. Kaikki kokemukset elämän eri yhteisöissä ja yhteyksissä muokkaavat arvomaailmaamme, kunnes jossain vaiheessa huomaamme hakeutuvamme samankaltaisen arvomaailman omaavien henkilöiden seuraan. Yhteiset arvot tietyn alajoukon kesken ovat omiaan luomaan osakulttuureita työyhteisöön. (Aaltonen, ym. 2003, 22, 34.) Arvot muodostavat tutkimuksessa yhden tutkimusaineistoteeman. Teeman alatyyppejä ovat organisaation *ilmaistut arvot* ja organisaation jäsenten *toivotut arvot*. Tutkimuksessa selvitetään myös näiden alatyyppeiden välistä suhdetta.

Tilev on väitöskirjassaan jakanut kulttuuriarvostusten tason edelleen kolmeen tasoon: ilmastot, arvot ja tiedostetut uskomukset. Ilmaston mittarina toimii henkilön tyytyväisyys nykytilanteeseen, arvot ovat tärkeitä ja toivottavia, tiedostetut uskomukset ovat tosina pidettyjä asioita. Tilevin mukaan kulttuuriarvostukset ovat aikaan sidottuja ja muuttuvia, joskin muu-

tos tapahtuu hyvin hitaasti. (Tilev 1994, 58–59.) Hofsteden ja Hofsteden sipulimallissa arvot ovat kulttuurin syvin taso jossa heidän mukaansa sijaitsevat erot eri organisaatioiden kulttuureissa. (Hofstede & Hofstede 2005, 7, 364.)

Syvimpanä kulttuurin tasoista Schein näkee *perusoletusten* tason, joka sisältää ryhmän jäsenille itsestään selviä, näkymättömiä ja alitajuisia asioita. Perusoletukseksi voi muodostua esimerkiksi sellainen ongelmanratkaisu, joka toistuvasti osoittautuu toimivaksi ja oikeanlaiseksi. Perusoletukset ovat ryhmän jäsenille niin itsestään selviä, että muulla perusteella tapahtuvaa käyttäytymistä saatetaan pitää jopa järjettömänä. Perusoletukset ovat vastaansanomattomia ja kiistattomia. Ne ovat organisaation yhteisen oppimisprosessin tulosta. Kulttuurintutkimuksessa juuri perusoletusten taso on merkityksellisin, mutta sinne pääseminen on haasteellista. Tilev nimittää tätä perusoletusten tasoa tiedostamattomiksi uskomuksiksi, jotka tulevat esiin vain, mikäli ne rikotaan. (Schein 1991, 35–38 ; 2004, 34–35; Tilev 1994, 59.) Perusoletusten taso muodostaa tutkimuksessa yhden tutkimusaineistoteeman. Teeman alatyypit on johdettu Scheinin (1991, 100; 2004, 45) määrittelemistä viidestä osakokonaisuudesta:

1. *Ihmisten suhde luontoon*
2. *Todellisuuden ja totuuden luonne*
3. *Ihmislunnon luonne*
4. *Ihmisten välisten suhteiden luonne*
5. *Ajan ja tilan luonne*

Ajatus *ihmisten suhteesta luontoon* vaihtelee eri kulttuureissa. Scheinin mukaan länsimainen kulttuuri näkee luonnon hallittavana, ja että mikä tahansa asia luonnon hyödyntämisessä on mahdollista. Sen sijaan esimerkiksi monien aasialaisten kulttuurien mukaan ihmisten tulisi sulautua osaksi luontoa ja jopa alistua siihen. Peilattaessa näitä kansakuntien kulttuureita eri organisaatioiden kulttuureihin, Schein näkee yhtäläisyyden lähinnä siinä, että organisaatio pyrkii joko valtaamaan mahdollisimman suuret markkinat itselleen, tai vastaavasti sopeutumaan pienempään markkinarakoon. (Schein 1991, 100–102; 2004, 65–66.)

Esimerkkinä *todellisuuden ja totuuden luonteesta* Schein mainitsee länsimaisen pragmaattisen linjan, jossa lapset ensin uskovat omia vanhempiaan, opettajiaan ja muita auktoriteetteja, pitävät totena heidän oppejaan. Vähitellen luotettaviksi totuuden lähteiksi muodostuvat oma kokemus ja tieteellinen näyttö. Kaikissa kulttuureissa totuus ei näyttäydy samalla tavalla. Esi-

merkiksi useissa kulttuureissa perinteet ja uskonnolliset opit määrittelevät todellisuuden käsitettä tarkemmin. Nämä seikat heijastelevat Scheinin mukaan organisaatioiden kulttuureissa: Hän kertoo esimerkit kahdesta yhtiöstä, joissa asioiden hyväksyminen toteutui täysin eri tavalla: Ensimmäisessä yhtiössä mitään ei pidetty itsestään selvyytenä vain sen perusteella, kuka asian esitti (esim. firman perustaja tai pitkäaikainen ammattilainen), vaan kaikki asiat täytyi kiistellä läpi. Toinen yhtiö sen sijaan hyväksyi asian suurella todennäköisyydellä heti, mikäli sen esitti korkeassa asemassa oleva, tohtorin tutkinnon suorittanut vanhempi tutkija. (Schein, 1991, 100; 2004, 70.)

Ihmisluonto voidaan Scheinin mukaan nähdä pohjimmiltaan hyvänä tai pahana, muuttuvana tai muuttumattomana. Hän esittelee Douglas McGregorin (1960) vertauksen johtajista, joista toinen puoli uskoi ”*ihmisten olevan pohjimmiltaan laiskoja ja tekevän töitä vain, jos tarjotaan kannustimia ja valvotaan*” (Teoria X) (Schein, 2004, 67). Toisten johtajien McGregor esitti oletttavan, että ihmiset ovat perusluonteeltaan työntekoon motivoituneita ja tarvitsevat ”*vain tarkoituksenmukaiset resurssit ja mahdollisuudet*” (Teoria Y) (Schein, 2004, 67). Nämä oletukset luonnollisesti heijastuivat johtamiskäyttäytymiseen. McGregor esitti, että alaisiaan laiskoina pitävät johtajat olivat alttiita valvomaan alaisiaan ja asettamaan työajan seurantajärjestelmiä. Tämä taas aiheutti työntekijöiden passivoitumisen ja näin johtaja sai näyttöjä teorialleen ihmisten laiskuudesta. Alaisiaan lähtökohtaisesti motivoituneina pitävät johtajat sen sijaan delegoivat tehtäviä alaspäin, toimivat valmentajina ja opettajina sekä ottivat alaiset mukaan suunnittelemaan kannustimia. Näiden, Teoria Y:n mukaisten johtajien McGregor totesi olevan tehokkaampia. Scheinin mukaan on kuitenkin oltava varovainen johtopäätösten tekemisen kanssa siitä, kumpi vaihtoehto sopii kuhunkin organisaatioon paremmin – samat kulttuuriset oletukset eivät välttämättä ole sopivia kaikkiin tehtäviin ja olosuhteisiin. Schein nostaa esiin edellä mainittujen teorioiden lisäksi vielä kolmannen näkemyksen. Sen sijaan, että ihminen nähdään kategorisesti vain hyvänä tai vain pahana, se voidaan nähdä mutkikkaana, muuttumiskykyisenä ja moninaisena. (Schein 1991, 112–114; 2004, 67.)

Oletukset ihmisten välisistä suhteista heijastelevat eri yhteiskuntien kulttuureissa Scheinin mukaan siinä, nähdäänkö yhteiskunnan olevan pohjimmiltaan järjestynyt yksilön vai yhteisön ympärille. Yhteisöllisessä yhteiskunnassa (esim. Kiina ja Japani) yksilön odotetaan luopuvan edustaan, mikäli se on ristiriidassa yhteisön etujen kanssa. Sen sijaan esimerkiksi yksilön ympärille rakentuneessa Yhdysvalloissa yksilön on mahdollista haastaa vaikka maansa hallitus oikeuteen, mikäli hänen etunsa ei toteudu. Organisaatioissa tämä heijastuu siinä, painotetaan-

ko yritysuskollisuutta ja sitoutumista vai yksilön vapautta ja itsenäisyyttä. Yksilön ja yhteisön välinen suhde voi olla myös samanarvoinen. (Schein 2004, 68–69; Juuti 2006, 246.)

Ajan ja tilan luonne ovat Scheinin mukaan ratkaisevassa asemassa, kun määrittelemme ympäristön miellyttävyyttä. Ajan luonteessa merkittävää on esimerkiksi se, nähdäänkö sovitusta tapaamisesta myöhästymisen suotavana ja muodikkaana (esim. Latinalaiset maat) vai tuomitavana ja loukkaavana (esim. Pohjois-Euroopan maat). Esimerkiksi aikaisin töihin saapumista ja myöhään töistä lähtemistä voidaan eri kulttuureissa arvostaa eri tavoin. Se voi olla suurta sitoutumista tai vastaavasti kykenemättömyyttä tehokkuuteen. (Schein 2004, 72–73.)

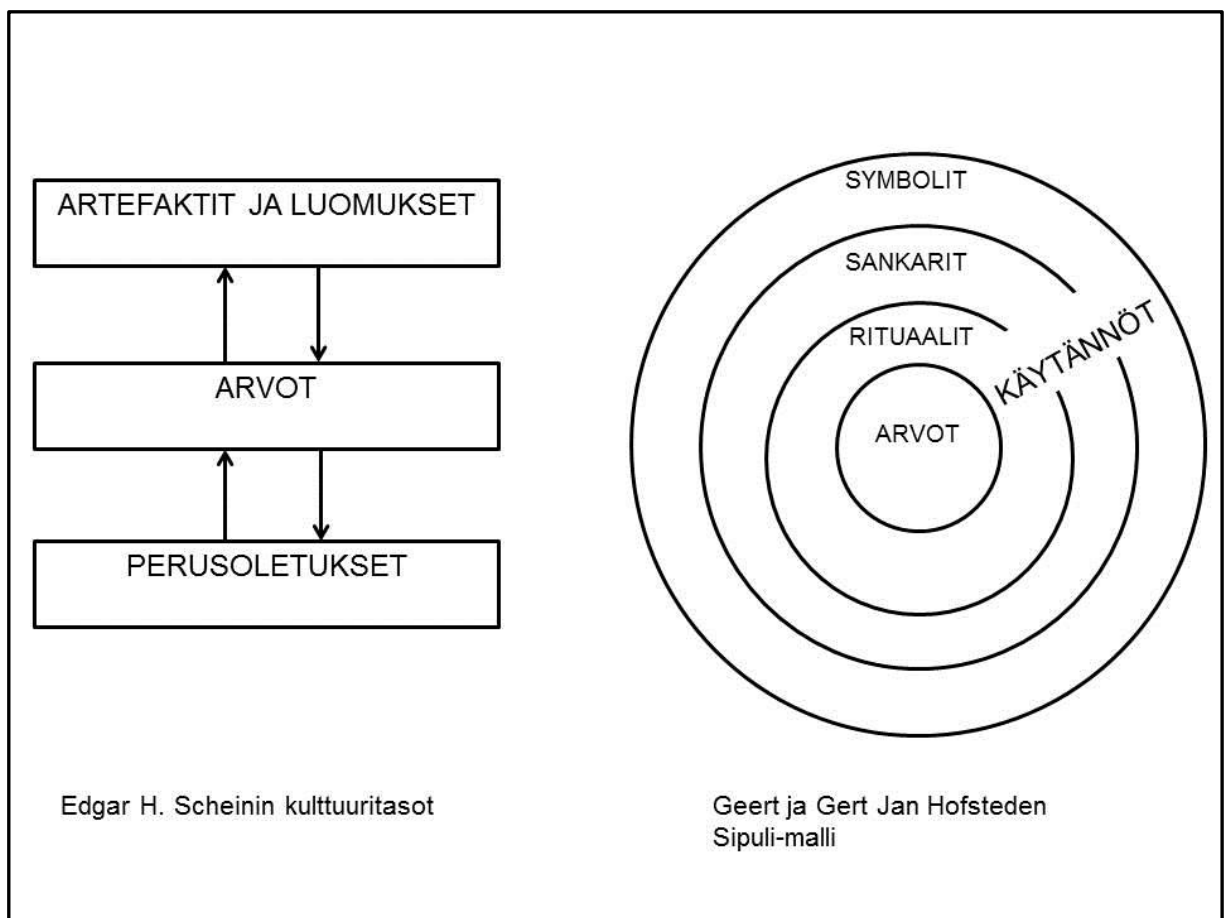
Tila symboloi Scheinin mukaan sitä, onko työyhteisön jäsenillä tarkoituksenmukaisempaa olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (avokonttorit) vai keskittyä ajattelemaan yksinään (suljetut toimistot). Myös toimistojen ja työpöytien sijoittelu, sijainti ja koko ovat useissa organisaatioissa suoraan verrannollisia asemaan organisaatiossa. Usein korkea-arvoisin henkilö on sijoitettuna mahdollisimman korkealle rakennuksessa ja hänen yksityisyytensä on turvattu fyysisillä esteillä. (Schein 2004, 72–73.)

Pauli Juuti käsittelee teoksissaan *Yrityskulttuurin murros* (1992) ja *Organisaatiokäyttäytyminen* (2006) yrityskulttuurin käsitettä. Juutin mukaan kulttuuri ilmentää yrityksen totuttuja toimintoja, se luo käyttäytymiselle viitekehyksen. Hän vertailee Scheinin kulttuurikäsitettä antropologisesti suuntautuneiden tutkijoiden kulttuurikuvauksiin. Siinä missä Schein puhuu kulttuurin perusoletuksista, arvoista ja näkyvästä kulttuurista (ihmisten tekemät toiminnot), antropologisesti suuntautuneet tutkijat puhuvat *symboleista; myyteistä, rituaaleista, riiteistä ja juhlista*. (Juuti 1992, 39; 2006, 246)

Symbolit ovat esimerkiksi esineitä, ihmissuhteita ja toimintoja, ne voidaan jaotella materiaaliin, sanallisiin ja toiminnallisiin. Ne ilmaisevat jotain suurempaa, mitä itse ovat. *Myytit*, esimerkiksi ikivanhat käsitykset ja kertomukset, voivat koskea esimerkiksi yhteisön syntyä tai alkuperää. Tyypillisimpiä myyttejä ovat Juutin mukaan sankaritarinat. (Juuti 2006, 248–250.) ”Rituaali on standardisoitu, yksityiskohtainen käyttäytymistapa, jonka kautta pyritään hallitsemaan ahdistuneisuutta” (Juuti 2006, 252), esimerkiksi kokous. Rituaalit eroavat *riiteistä* lähinnä siten, että niissä toistuu aina sama muoto. Riiteissä sen sijaan muotoa tärkeämpää on niiden sisältö. *Juhlien* tarkoituksena on Juutin mukaan lisätä organisaation kiinteyttä, niiden yhteydessä organisaation johto ja muu henkilöstö ovat keskenään välittömässä vuorovaiku-

tuksessa. (Juuti 2006, 252–254.) Juuti on eritellyt teoksissaan myös organisaation ja organisaatorakenteen käsitteitä, joita käsitellään luvussa 2.2.

Geert Hofstede ja Gert Jan Hofstede (2005) esittävät organisaatiokulttuurin Sipuliksi (The Onion) kutsumassaan mallissa hieman eri tavoin kuin Schein (kuvio 1). Hofsteden ja Hofsteden mallissa syvimmillä ovat *arvot*. Seuraavina *käytäntöjen* tasoina ovat *rituaalit*, *sankarit* ja *symbolit*. Käytännöt ovat näkyviä ulkopuoliselle tutkijalle, mutta niiden merkitys on selitettävissä vain organisaation jäsenten avulla (vrt. artefaktit). (Hofstede & Hofstede 2005, 7–8.)



Kuvio 1. Edgar H. Scheinin kulttuurin tasot sekä Geert ja Gert Jan Hofsteden Sipuli-malli (Schein 1991, 32; Hofstede 2005, 7.)

2.1.2 Kulttuurin tehtävät organisaatiossa

Kulttuurin tehtävänä on Scheinin mukaan ratkaista ryhmän perusongelmat, jotka liittyvät ulkoisessa ympäristössä säilymiseen ja siihen sopeutumiseen sekä sisäiseen yhdentymiseen ja

”hengissä säilymisen” varmistamiseen (Schein 1991, 65). *Ulkoiseen säilymiseen ja sopeutumiseen* liittyvät tekijät määrittelevät selviytymisen kiertokulun, jonka jokainen organisaatio käy läpi suhteessa ympäristöönsä. Organisaation on kehitettävä toteuttamiskelpoinen oletus siitä, kuinka säilyä ja kasvaa ympäristössään. (Schein 1991, 67.)

Ensimmäisenä ulkoiseen sopeutumiseen liittyvänä seikkana Schein näkee organisaation *toiminta-ajatuksen ja strategian sekä päämäärät*. Organisaation tulee muodostaa yhteisymmärrys toiminta-ajatuksestaan, ensisijaisesta tehtävästä sekä piilevistä toiminnoista. Toiminta-ajatuksen on oltava balanssissa ympäristön kanssa. Ympäristö vaikuttaa organisaation toimintaan vaatimuksineen ja mahdollisuuksineen. Pitkäikäinen organisaatio on usein jo kokeillut eri strategioita matkansa varrella ja organisaatiossa onkin tällöin oletettavasti jo hyvin vahva näkemys toimineista ja toimimattomista strategioista. Organisaation jäsenten tulee toiminta-ajatuksensa pohjalta muodostaa yksimielisyys päämäärästään. (Schein 1991, 67–68; 2004, 44–45, 48.)

Toinen ulkoiseen sopeutumiseen liittyvä tekijä on yksimielisyys organisaation päämäärään johtavista *keinoista; rakenteesta, järjestelmistä ja prosesseista*. Eli päätös siitä, kuinka organisaation strategiaa toteutetaan. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi organisaation rakenne, työnjako, palkitsemisen järjestelyt sekä määräysvallan jakautuminen. Scheinin mukaan ryhmä ei kykene suorittamaan ensisijaista tehtäväänsä, mikäli sen jäsenillä ei ole selkeää yksimielisyyttä toteutettavista keinoista päämäärän saavuttamiseksi. Huomioitavaa on, että organisaation osakulttuurit voivat organisoitua eri tavoin, yhteisen päämäärän toteuttamiseksi. (Schein 1991, 72; 2004, 45, 50–51.)

Kolmantena ulkoisen sopeutumisen seikkana on yksimielisyys *mittaamisesta; keinoista*, joilla tulos mitataan, virheet havaitaan ja korjataan. Seikka on yhteydessä organisaation päämääriin – mikäli organisaation jäsenten käsitykset siitä mihin pyritään ja miten vaihtelevat suuresti, ei toiminnan kehittäminen ja korjaaminen onnistu. Yksimielisyyteen on päästävä myös siitä, mikä on hyväksyttävä tulos ja milloin tarvitaan korjaavia toimia tuloksen parantamiseksi. (Schein 1991, 75; 2004, 45, 53–54.)

Sisäiseen yhdentymiseen liittyvinä seikkoina Schein määrittelee neljä osakokonaisuutta. Ensimmäinen asia on organisaation *yhteinen kieli ja käsitteet*. Mikäli ryhmän jäsenet eivät kykene keskinäiseen viestintään eivätkä ymmärrä toisiaan, ei ryhmä ole määriteltävissä. Yksinker-

tainen esimerkki: vieraassa maassa on huomattavasti hankalampi tulla toimeen ihmisten kanssa, mikäli ei ymmärrä heidän kieltään tai ajattelutapaansa. (Schein 1991, 81; 2004, 45, 57.)

Toinen sisäiseen yhdentymiseen liittyvä seikka on Scheinin mukaan *ryhmän rajat ja identiteetti* sekä ryhmään kuulumisen ja siitä poistumisen kriteerit. Ryhmän toiminnan ja kehittymisen kannalta on erittäin tärkeää olla yksimielisiä siitä, ketkä ovat sisällä organisaatiossa ja ketkä ulkopuolella. Selviä merkkejä ryhmään kuulumisesta ovat esimerkiksi virkapuku ja virkamerkki, mutta ulkoisten tunnusten ohessa myös hienovaraisemmat seikat, kuten jäsenedut ja luottamus. (Schein 1991, 81; 2004, 45, 59.)

Seuraavana seikkana Schein (2004, 45) mainitsee organisaation henkilöstön *valtasuhteiden ja jäsenten välisen suhteiden* luonteen. Hänen mukaansa jokaisen ryhmän on määritettävä *normimisympäristönsä*; ”*vallan saamisen, säilyttämisen ja menettämisen kriteerit ja säännöt*” (Schein 1991, 81). Valtasuhteiden osalta organisaation on kehitettävä oletuksensa siitä, kuinka läheisiä työntekijät voivat olla toisilleen (Schein 2004, 45, 61).

Neljäntenä sisäiseen yhdentymiseen liittyvänä seikkana Schein mainitsee *palkintojen ja statuksen kohdentamisen*. Yksinkertainen esimerkki palkitsemisesta ovat palkankorotukset ja ylentäminen. Palkitsemiseen ja rankaisemiseen liittyy oleellisesti se, että organisaation jäsen ymmärtää, mikä organisaation sisällä on sankarillista ja mikä tuomittavaa toimintaa; mistä palkitaan, mistä rangaistaan sekä miten palkitseminen ja rankaiseminen toteutetaan. (Schein 1991, 81; 2004, 45, 62.)

2.1.3 Kritiikkiä organisaatiokulttuurille ja Scheinin kulttuuriteorialle

Organisaatiokulttuuri on johtamisparadigma, joka tarkastelee johtamista omasta kulttuurin näkökulmastaan. Muita johtamisoppeja ovat esimerkiksi *tieteellinen liikkeenjohto*, *ihmissuhdekoulukunta*, *rakenneteoriat* ja *innovaatioteoriat*. Nämä teoriat sisältävät keskenään näkemyks- ja ideologiaeroja. Näkemyserot ilmenevät esimerkiksi havaitun ongelman ymmärtämisessä ja sen ratkaisemisessa, näkemyksessä työntekijöistä sekä ylipäätään kiinnostuksen kohteissa. Kulttuuriparadigman edustaja näkee, että työntekijöitä ohjaa tarve sitoutua ja kuulua johonkin ja että työntekijöiden arvot ja asenteet ovat muokattavissa organisaation etujen mukaisiksi. Tieteellisen liikkeenjohdon edustajat puolestaan näkevät työntekijöitä ohjailevana voimana oman edun tavoittelun ja ihmissuhdekoulukunnan mukaan työntekijöiden toiminta riippuu psykososiaalisista normeista, tarpeista ja tunteista. Rakenneteorioiden mukaan amma-

tilliset päämäärät ja normit ohjaavat työntekijöitä, innovaatioteorioiden mielestä sen sijaan tarve jatkuvaan uudistumiseen, tietämyksen hyödyntämisen halu sekä luovuus. (Seeck 2008, 34–35.)

Organisaatiokulttuuriparadigman kiinnostuksen kohteita ovat yhteisö, yhteiset arvot, toimintatavat, yhteinen todellisuus ja käytännöt. Tieteellinen liikkeenjohto on kiinnostunut koneistuksesta, tekniikasta ja massatuotannosta, ihmissuhdekoulukunta puolestaan yhteisöllisestä elämästä ja vuorovaikutuksesta ryhmän sisällä. Rakenneteorioissa kiinnostus kohdistuu organisaatioiden monimutkaisuuteen ja läsnäoloon kaikkialla, innovaatioteorioissa taas muun muassa uutuuteen, muutokseen, luovuuteen, innovatiivisuuteen ja jatkuvaan parantamiseen. Vaikka eri paradigmojen keinot ja kiinnostuksen kohteet eroavat toisistaan, ovat niiden päämäärät samankaltaisia. (Seeck 2008, 31, 34–35.) Organisaatiokulttuuri on minulle Maanpuolustuskorkeakoulussa suoritettujen johtamisen opintojen ansiosta paradigmoista kaikkein tutuin, mutta myös mielenkiintoisin. Haluan ymmärtää organisaatiokulttuurin käsitettä ja sen ilmiöitä Rajavartiolaitoksen yksiköissä.

Kulttuuriparadigman edustajat jakautuvat *puritaaneihin*, *pragmaatikkoihin* ja *akateemisiin pragmaatikkoihin*. Schein edustaa akateemisten pragmatikkojen koulukuntaa. Keskeisin ero Scheinin ja puritaanien ajatusmallien välillä on kulttuurin johdettavuus ja muokattavuus. Puritaanien mukaan kulttuurin hallinnointia ja kontrollointia ei voi eikä saa yrittää. Akateemisten pragmatikkojen tavoitteena on tiedon tuottaminen kulttuurien hallinnoimisesta. (Seeck 2008, 227, 231.) Tutkimukseni keskittyy yksiköiden kulttuurien ymmärtämiseen. Kriitikoidenkin on syytä huomata, että Schein pitää kulttuurin ymmärtämistä tärkeämpänä kuin väärin perustein toteutettua kulttuurin johtamista (Schein 1991, 322).

2.2 Organisaatio ja organisaatorakenne

Scheinin mukaan *organisaatiota ”ei ole helppo määritellä ajassa ja paikassa”* (Schein 1991, 24). Organisaatio koostuu hänen mukaansa useista alaryhmistä, tehtäväkohtaisista yksiköistä, hierarkkisista tasoista sekä maantieteellisesti hajautuneista kokonaisuuksista. Organisaatio on avoin järjestelmä, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden ympäristöjen kanssa. (Schein 1991, 24.) On mielenkiintoista nähdä, missä määrin emo-organisaatio Rajavartiolaitos näkyy tutkittavien organisaatioiden kulttuureissa, esimerkiksi ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyvissä tekijöissä.

Juutin mukaan organisaatio voidaan määritellä realistisen maailmankuvan sisällä seuraavalla tavalla: Se koostuu ihmisistä ja heidän muodostamista ryhmistä. Organisaation olemassaolon syy on tiettyjen tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen. Ympäristö vaikuttaa oleellisesti organisaation ominaisuuksiin, esimerkiksi organisaatorakenteeseen. Organisaation toiminta ympäristössään mahdollistuu, kun löydetään sopiva tasapaino työnjaon erilaistuneisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välillä. (Juuti 2006, 205.)

Organisaatorakenteeseen kuuluvat Juutin mukaan organisaatiokaavion lisäksi toiminnot ja niiden väliset suhteet sekä hierarkkinen koneisto. Rakenne kertoo myös ihmisten väliset roolit ja työnjaon. Ympäristön vaikutus organisaatorakenteeseen on ilmeinen, se asettaa vaatimuksia organisaation toiminnalle. Ollakseen toimiva, organisaatorakenteen tulisi edesauttaa nopeaa ja vääristymätöntä tiedonkulkua sekä tehokasta päätöksentekoa, määritellä asema, työnjako ja toiminnot sekä huolehtia toimintojen välisestä yhteistyöstä. (Juuti 2006, 207–208.) Lieksan rajavartioasema ja Niiralan rajatarkastusasema ovat sotilasorganisaatioille tyypillisiä linja-esikuntaorganisaatioita, joita päällikkö johtaa pieni ”esikunta” apunaan. Jokaisella virkamiehellä on organisaatiossa tarkkaan määrätty tehtävä.

2.3 Rajavartioasema ja rajatarkastusasema

Rajavartioasema ja *rajatarkastusasema* vastaavat rajaturvallisuuden ylläpitämisestä omilla toiminta-alueillaan, kuten Rajavartiolaissa (15.7.2005/578 3§) säädetään. Tutkimukseni kannalta oleellista on, että yksiköt ovat toiminnoiltaan ja tehtäviltään erilaisia. Niiralan rajatarkastusasema vastaa henkilöiden rajatarkastuksista rajanylityspaikalla. Rajatarkastus pitää sisällään maasta lähtevän tai maahan saapuvan henkilön ja hänen matkatavaroidensa tarkastuksen. Vuonna 2014 Niiralasta kulki rajan yli yhteensä noin 1,6 miljoonaa matkustajaa. Lieksan rajavartioaseman tehtävänä on rajojen valvonta ja siihen liittyen esimerkiksi maastorajalla tapahtuvien luvattomien rajanylitysten ehkäiseminen ja paljastaminen. Valvontaa toteutetaan pääasiassa rajan varressa kävellen ja hiihtäen tai moottorikelkoilla liikkuen. (<http://www.raja.fi/tehtavat>, Rajanylitystilasto: henkilöiden rajanylitykset itärajalla 2014.) Vahvuudeltaan Niiralan rajatarkastusasema on Lieksan rajavartioasemaa suurempi ja sinne onkin tehty henkilösiirtoja muista yksiköistä viime vuosina.

Yksiköiden henkilöstöissä on myös laadullisia eroja. Kyselyn taustamuuttujia (liite 1) tarkasteltaessa nähdään, että Lieksan rajavartioaseman vastaajista vain 12,5 prosenttia (2 vastaajaa) oli kyselyhetkellä enintään 35-vuotiaita. Vastaava prosenttiluku Niiralassa oli 56. Lomake-

kyselyn kaikki vastaajat olivat työskennelleet Rajavartiolaitoksessa vähintään kolme vuotta, mutta Niiralan vastaajista 20 prosenttia oli työskennellyt nykyisessä yksikössään enintään kolme vuotta. Lieksassa vain yksi vastaaja (6,25 prosenttia) oli työskennellyt yksikössään alle kolme vuotta. Suurin ero vastaajaryhmien välillä oli päivittäisten viestiyhteyksien määrässä. Niiralan rajatarkastusaseman vastaajista 76 prosenttia ilmoitti olevansa päivittäin keskusteluyhteydessä vähintään 11 henkilön kanssa. Vastaava luku Lieksassa oli 6,25 prosenttia eli yksi vastaaja. Kommunikointiyhteyksien määrä kuvastaa työtehtävien erilaisuutta. Niiralassa työskennellään ihmisten parissa päivästä toiseen, Lieksassa työpäivän ainoa keskustelukumppani saattaa olla oma partiokaveri. Erilaisista työtehtävistä johtuen myös esimerkiksi työskentelytilat poikkeavat toisistaan. Niiralassa kaikki työskentelevät pääasiassa samoissa tiloissa ja niiden läheisyydessä, Lieksassa työpäivän aikana liikutaan erilaisilla kulkuvälineillä ympäri laajaa toiminta-aluetta.

Kulttuurin tutkimuksen kannalta Lieksan rajavartioasema ja Niiralan rajatarkastusasema ovat hedelmällisiä. Organisaatioiden henkilöstö on pääosin varsin kokenutta tehtävissään ja kulttuurin tutkimuksen kannalta vielä tärkeämpää; he ovat ehtineet asettua organisaatioonsa ja sen kulttuuriin. Yksiköt ovat myös tutkimuksen rajauksen kannalta selkeitä kokonaisuuksia. Vaikka tutkimuskohde on rajattu tarkasti, ottaa tutkimus huomioon myös emo-organisaatio Rajavartiolaitoksen sekä muun yksiköiden ulkoisen toimintaympäristön, sillä ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät tehtävät ovat osa kulttuuria ja organisaatio on avoimessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa.

2.4 Organisaation oppiminen

Oppiminen liittyy ihmisten lisäksi myös organisaatioiden elämään. Kuten Schein (1991, 25) ja Hofstede (2005, 4) ovat tahoillaan todenneet, organisaatiokulttuuri on oppimisen tulosta, joten on syytä avata organisaation oppimisen käsitettä. Raili Moilasen (2001, 69) määritelmän mukaan oppiminen on tietoista ja tavoitteellista toimintatapojen ja ajattelumaailman muuttamista. Samalla linjalla on myös Juuti (2006, 76), jonka mukaan oppiminen yleistetysti tarkoittaa käyttäytymisen pysyvää muutosta. Urpo ja Anita Saralan (1996) mukaan oppiminen voidaan nähdä jatkuvana kantapään kautta oppimisena tai vastaavasti yhteistyössä tapahtuvana toiminnan kehittämisenä (Sarala & Sarala 1996, 55).

Oppivasta organisaatiosta on kirjoitettu paljon. Saralan ja Saralan (1996, 54) mukaan esitetyille oppivan organisaation määritelmille on yhteistä, ”että ne korostavat oppimisen yhteyttä

muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia sekä tällaisia asioita edistävää johtamistapaa.” Moilanen korostaa johtamisen merkitystä oppivan organisaation rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Hän määrittää oppivan organisaation käsitteen lyhyesti: *”Oppiva organisaatio on tietoisesti johdettu kokonaisuus, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamiseen ja arviointiin*” (Moilanen 2001, 69). Virtasen (2010, 34) mukaan Rajavartiolaitosta sekä sen hallintoyksiköitä on tärkeää kehittää oppivana organisaationa.

Sydänmaanlakan mukaan oppimista tapahtuu yksilötasolla sekä tiimi- ja organisaatiotasolla. Hänen mukaansa organisaatiot voivat oppia samalla tavalla, kuin yksilötkin (Sydänmaanlakka 2004, 49, 54.) Organisaation oppimisen Sydänmaanlakka (2004, 57) määrittelee näin: *”Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutuminen tarkoittaa, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi.*” Organisaatiota, jolta tämä kaikki onnistuu jatkuvasti ja ennakoiden, Sydänmaanlakka (2004, 224) nimittää *älykkääksi organisaatioksi.*

Schein kuvaa ryhmäoppimisen vaikeutta ongelman ratkaisun kautta. Hänen mukaansa organisaatio käyttää helposti uudelleen ongelmanratkaisumallia, joka on toiminut aiemmin. Vastavasti toimimattomat keinot hylätään yhtä helposti. Oppimisen vaikeus liittyy ratkaisuun, joka on toiminut jonkin aikaa, mutta jossain vaiheessa lakannut toimimasta. Ryhmä ei välttämättä ymmärrä luopua mallista, vaan yrittää sama ratkaisua yhä uudelleen olettaen sen toimivan taas ennemmin tai myöhemmin. Myös ryhmän itsestään ja ympäristöstään oppimat asiat saattoivat olla merkityksellisiä aiemmin, mutta eivät välttämättä ole sitä enää. (Schein 1991, 187,189).

Organisaatiokulttuuriin sosiaalistumisen (kulttuurin oppimisen) kannalta Hannu Kiehelä (1989, 20) esittää mielenkiintoisen näkemyksen, jonka mukaan organisaatio pyrkii jo henkilöstöä valitessaan varmistamaan, että valittu henkilö sopeutuu mahdollisimman helposti organisaation tapoihin, perinteisiin ja ideologiaan. Työntekijän sosiaalistuminen vallitsevaan kulttuuriin on voimakkaimmillaan juuri uran alkuvaiheessa, eli heti kun hän on saapunut uuteen organisaatioon.

Rajavartiolaitoksen henkilöstön ja yksiköiden näkökulmasta tilanne on poikkeava siinä mielessä, että henkilöstö valitaan organisaatioon valintatilaisuuden perusteella ja rajavartijan peruskurssin tai sotatieteiden kandidaatin opintojen jälkeen työpaikka voi olla missä tahansa

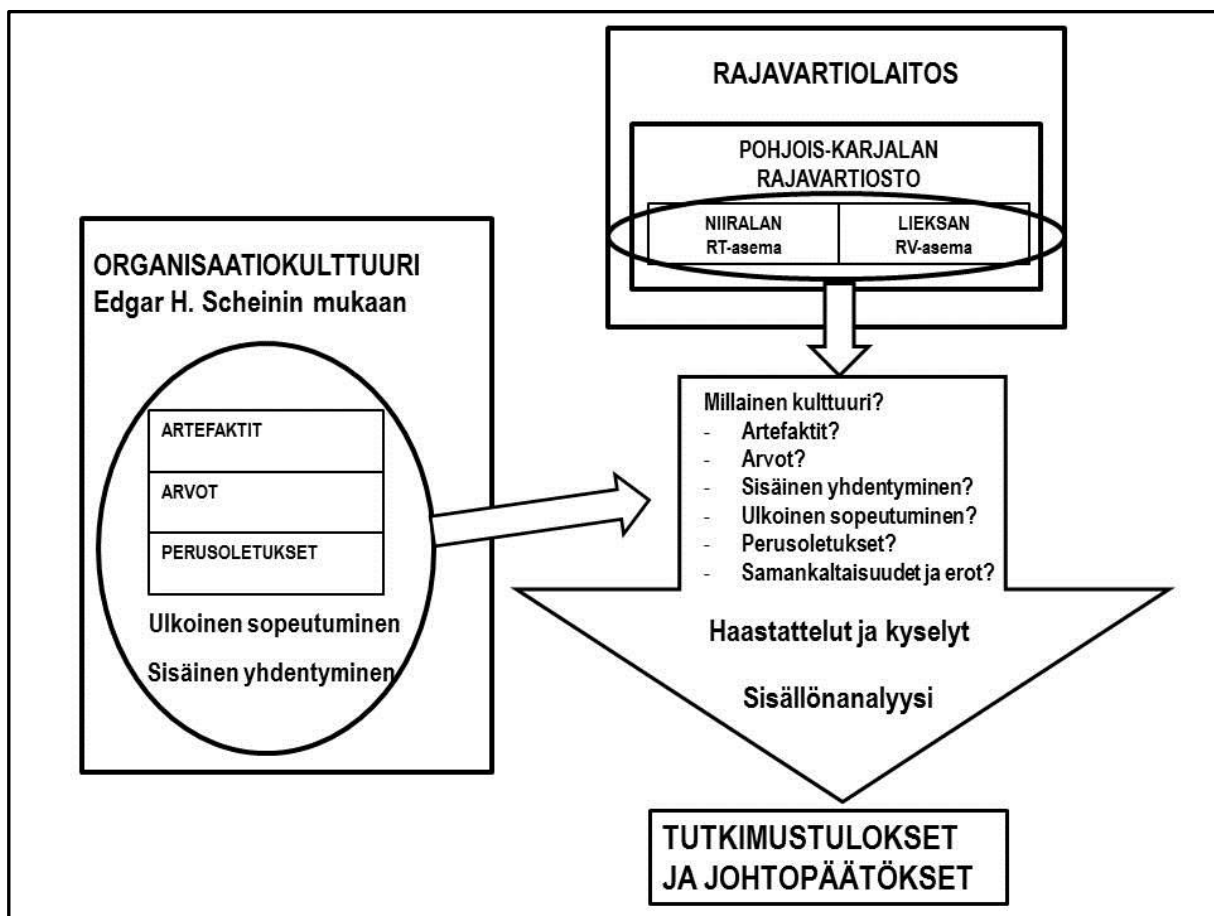
laitoksen yksikössä. Monilla rajavartiomiehillä työpaikka vaihtuu virkauran aikana yksiköstä ja kulttuurista toiseen jopa useaan otteeseen. Uusia rajavartijoita ei ole tullut suoraan koulunpenkiltä Lieksaan eikä Niiralaan noin kymmeneen vuoteen. Niiralaan on siirtynyt viime vuosien aikana virkamiehiä muista Rajavartiolaitoksen yksiköistä. Näillä ”tulokkailla” on jo kokemuksia muista Rajavartiolaitoksen yksiköistä ja niiden kulttuureista.

Toki Rajavartiolaitokseen valittavien virkamiesten tulee täyttää tietyt kriteerit jo opiskelemaan haettaessa; on oltava esimerkiksi *luotettava* ja *nuhteeton* (http://www.raja.fi/rmvk/haku_oppilaitokseen). *Luotettavuus* onkin yksi Rajavartiolaitoksen strateginen arvo (esim. Rajavartiolaitoksen Strategia 2022). Virtanen näkee Rajavartiolaitokseen työntekijöiden pätevyysvaatimuksissa ja laitoksen organisaatiokulttuurissa yhteyden. Hänen mukaansa pätevyys- ja oppimisvaatimukset ovat seurausta kulttuurin muutoksesta. (Virtanen 2010, 75.)

2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa organisaatiokulttuurin teoriaa edustaa edellä kuvattu Scheinin kulttuurimalli tasoiheen ja tehtävineen. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot ovat pohjoiskarjalaiset Lieksan rajavartioasema ja Niiralan rajatarkastusasema. Tutkimuksen päätehtävänä on selvittää organisaatiokulttuuria kohdeorganisaatioissa. Päätehtävä on purettu osiin käytetyn organisaatiokulttuurin teorian mukaisesti. Yhdeksässä alatutkimuskysymyksessä etsitään vastauksia organisaatioissa ilmeneviin artefakteihin, organisaatioiden ja niiden jäsenten arvoihin, sisäisen yhdentymisen tekijöihin, ulkoisen säilymisen ja sopeutumisen osatekijöihin sekä kulttuurin perusoletuksiin. Kaksi viimeistä alatutkimuskysymystä on esitetty organisaatioiden kulttuureissa ilmeneville eroille ja samankaltaisuuksille.

Tutkimusaineisto muodostuu kuudesta teemahaastattelusta sekä koko asemien henkilöstölle toteutettavasta lomakekyselystä. Aineiston analysointimenetelmä on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tutkimuksen näkökulmaa ja tutkimusmenetelmiä on käsitelty tarkemmin luvussa 3. Scheinin kulttuuriteoria ja muu tutkimuksen lähdeaineisto ohjaa aineistosta tehtävää teemoittelua ja tyypittelyä. Tutkimuksen tavoitteena on vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin mahdollisimman tarkasti. Kuviossa 2 on esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3 TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus on laadullinen. Tässä luvussa esitellään työn tutkimusotetta ja tutkimusmenetelmiä. Etsin vastauksia tutkimuskysymyksiin ulkopuolisen tutkijan näkökulmasta. Aineistonkeruumenetelminä olen käyttänyt teemahaastatteluita ja lomakekyselyä. Aineiston analyysimenetelmänä toimii teoriaohjaava sisällönanalyysi. Pyrin tulkitsemaan ja ymmärtämään havaitsemiani ilmiöitä oikein - tutkimusotteeni on *hermeneuttinen*.

3.1 Hermeneutiikka

Hermeneutiikalla tarkoitetaan ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa, jossa pyritään löytämään tulkinnalle sääntöjä vääristä ja oikeammista tulkinnoista. Hermeneuttinen ymmärtäminen on ilmiöiden merkityksien oivaltamista, johon liittyvät avainkäsitteinä myös esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä. Ymmärtäminen on aina tulkintaa ja sen taustalla on esiymmärrys. Ymmärtämisen pohjana ovat aiemmin ymmärretyt asiat. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 35.) Hermeneutiikan tehtävänä on siirtää asian merkitys yhteydestä toiseen. Jotta asia voidaan siirtää oikein, se täytyy tulkita oikein. (Gadamer 2005, 40–41.) Ymmärtämisen kehämäistä etenemisliikettä kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. Hans-Georg Gadamer (2005, 29) kuvaa ymmärtämisen kehää vieraan kielen oppimisen kautta:

Meidän täytyy ymmärtää vieraskielinen lause, ennen kuin yritämme ymmärtää sen osien merkityksen. Itse jäsentämistä ohjaa kuitenkin edeltävästä tekstiyhteydestä viirinnyt merkitysodotus. Tätä odotusta on tekstin niin vaatiessa tosin oikaistava. Näin sitä muutetaan ja teksti järjestyy uuden merkitysodotuksen myötä näkemykseltään yhtenäiseksi. Näin toteutuu ymmärtämisen liike kokonaisuudesta osaan ja osasta takaisin kokonaisuuteen.

Esimerkki liittyy antiikin retoriikasta peräisin olevaan hermeneuttiseen sääntöön, jonka mukaan ”*kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta*” (Gadamer, 2005, 29). Ymmärtäminen on Gadamerin (2005, 29) mukaan tapahtunut oikein, mikäli ymmärretyt yksittäisseikat sopivat kokonaisuuteen.

Tutkimuksessa hermeneuttinen ymmärtämisen kehä toteutuu. Kerään tutkimusaineiston, joka liittyy tutkittavien organisaatioiden ja sen jäsenten päivittäiseen elämään. Aineisto puretaan yksittäisiksi seikoiksi, jonka jälkeen teemoitellaan ja tyypitellään Scheinin kulttuuriteorian avulla uudelleen osiksi ja edelleen organisaatiokulttuurin kokonaisuudeksi. Aineistoa tulki-

taan uudelleen ja uudelleen niin kauan, kunnes kaikki yksittäisseikat ovat löytäneet merkityksellisen paikkansa kokonaisuudessa. Ilmiöiden tulkitsemisessa apuna toimii organisaatiokulttuurin lähdeaineisto, organisaatioiden jäsenet sekä tutkijan oma esiymmärrys.

3.2 Aineiston kerääminen – menetelmät ja toteutus

Scheinin mukaan lähtökohtana kulttuurin tutkimuksessa on, että se toteutetaan tutkittavan organisaation sisällä toimivan sekä ulkopuolisen tutkijan yhteisvoimin. Ulkopuolinen tutkija ei yksin välttämättä ymmärrä organisaation kulttuurin merkitysluokkia, eikä kulttuurissa elävä toisaalta välttämättä yksin tunnista kulttuurinsa ilmentymiä. (Schein 1991, 125–126.) Tutkimuksen tekeminen noudattelee Scheinin ohjetta: minä ulkopuolisena tutkijana teen yhteistyötä organisaatioiden jäsenten kanssa kulttuurin selvittämiseksi.

Olen vuonna 2009 kulttuurin tutkimukseen perehtyessäni tullut johtopäätökseen, että sopivia menetelmiä aineiston keruuseen ovat teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, asiakirja-analyysi sekä lomakekyselyt (Voutilainen 2009, 27). Näistä menetelmistä valitsin Pro gradun aineistonkeruumenetelmiksi teemahaastattelun ja lomakekyselyn. Vaikka osallistuva havainnointi olisi ollut hyvä aineistonkeruumenetelmä ja se kiistämättä olisi syventänyt ymmärrystäni, eivät käytettävissä olevat ajalliset ja taloudelliset resurssit riittäneet havainnoinnin järkevään toteuttamiseen, eikä puoliteholla toteutetusta havainnoinnista olisi ollut merkittävää hyötyä tutkimustuloksiin.

3.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoidun haastattelun muunnelma, joka korostaa tutkittavien maailmaa ja käsityksiä asioista. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten asioista tekemät tulkinnat, asioille annetut merkitykset sekä merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa. Haastattelun lähtökohtana on oletus, jonka mukaan kaikki tutkittavat ovat käyneet läpi tietyn prosessin tai kokeneet tietyn asian. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 35; Puusa 2011, 81.) Tutkimukseni kannalta tämä tarkoittaa oletusta, että kaikki tutkittavan organisaation jäsenet kuuluvat yksikön kulttuurin vaikutuspiiriin.

Teemahaastattelu on *teoriasidonnainen*, eli haastattelurunko johdetaan teoreettisista pääkäsitteistä ja näiden alakäsitteistä; se kytkeytyy teoriaan ja aiempaan tutkimustietoon. Kysymykset

on laadittu väljästi ja haastattelija sekä haastateltava keskustelevat niistä vapaasti. Teemahaastattelun tarkoituksena on saada haastateltavan ”ääni kuuluviin” ja mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Pulkka, 21.10.2013.)

Hokkanen (2011) on luonut diplomityötään varten teemahaastattelurungon, jossa organisatiokulttuurin käsite on jaettu Scheinin teorian pohjalta ilmiöiksi (artefaktit ja arvot), joista edelleen haastattelun teemoiksi. Haastattelurunko on tehty aineiston analyysiä tukevaksi. Pääkäsitteistä johdetut teema-alueet luovat pohjan haastattelukysymyksille apukysymyksineen. Kysymysten jäsentelyssä Hokkanen on hyödyntänyt omaa esiymmärrystään ja kokemustaan tutkittavasta aiheesta. (Hokkanen 2011, 54, Liite 4.). Hokkasen muodostama haastattelurunko on soveltuva tutkimukseni teemahaastattelujen rungoksi.

Haastateltaviksi valitsin yhteistyössä asemien päälliköiden kanssa kolme henkilöä molemmista yksiköistä. Haastattelupyynnöt lähetettiin valituille henkilöille sähköpostitse 9.4.2014. Yhtä haastateltavaa tutkijan siviilisähköpostista lähetetty viesti ei tavoittanut, joten häntä lähestyttiin haastattelupyynnöllä uudelleen 30.4.2014, tällä kertaa virkasähköpostilla. Kaikki kuusi valittua henkilöä antoivat haastattelupyyntöön myönteisen vastauksen. Haastatteluihin liittyvät sähköpostiviestit ovat tutkijan hallussa, teemahaastattelurunko on tämän tutkimusraportin liitteenä.

Myönteisen vastauksen jälkeen haastateltaville lähetettiin lyhyt sähköpostiviesti, jossa kiitettiin suostumuksesta yhteistyöhön ja kuvailtiin lyhyesti tulevaa haastattelutilannetta sekä sen järjestelyitä (esimerkiksi arvioitu kesto ja haastattelun nauhoittaminen). Samalla haastateltaville tarjottiin vaihtoehtoisia haastatteluajoja. Viestin liitteenä lähetettiin teemahaastattelun runko.

Haastattelut toteutettiin Niiralan rajatarkastusasemalla yhtenä päivänä kaikkien kolmen haastateltavan osalta. Lieksan rajavartioaseman haastateltavista kaksi haastateltiin puhelinhaastatteluin ja yksi paikanpäällä Lieksassa, kaikki kolme henkilöä eri päivinä. Kaikki kuusi haastateltavaa olivat selvästi motivoituneita aiheiden käsittelyyn ja käydyt keskustelut olivat antoisia sekä mielenkiintoisia. Haastatteluiden pituudet vaihtelivat 26 minuutin ja 49 minuutin välillä. Haastattelut litteroitiin pian haastatteluiden jälkeen. Litteroitu aineisto kokonaisuudessaan on tutkijan hallussa. Haastateltavien henkilöllisyyksiä en paljasta. Anonymiteetin varmistamiseksi myös tarkat haastatteluajat ja -paikat on jätetty pois tutkimusraportista. Litteroinnissa ei kirjattu taukoja, äänenkorkeuden vaihteluita tai haastateltavien eleitä. Haastatelta-

vien suorissa lainauksissa kolme peräkkäistä pistettä (...) tarkoittaa, että välistä on poistettu asian kannalta merkityksettömiä sanoja tai lauseita. Yksittäisiä sanoja (esim. tota, siis, niin-kun) on poistettu lauseiden sisältä myös ilman merkintää.

3.2.2 Lomakekysely

Kysely on yksi survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey tarkoittaa standardoitua tiedonkeruumenetelmää, jossa tutkimukseen osallistuvat henkilöt muodostavat otoksen valitusta perusjoukosta (tutkittava joukko). Standardoituus tarkoittaa sitä, että asiaa kysytään joltakaiselta vastaajalta juuri samalla tavalla. Kyselytutkimuksen hyötynä on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: useilta vastaajilta voidaan kysyä useita kysymyksiä. Toisaalta tästä syystä aineistoa voidaan pitää pinnallisena. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 182, 184.)

Kyselylomakkeen avulla kerätään yleisesti tietoja esimerkiksi tosiasioista, käyttäytymisestä, toiminnasta, tiedoista, asenteista, arvoista ja käsityksistä. Kysymykset voivat olla avoimia tai monivalintakysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin vastaaja saa vastata omin sanoin, monivalintakysymyksessä hänen on valittava parhaiten omaa mielipidettään kuvaava vaihtoehto tai vaihtoehdot. Kolmas vaihtoehto on yhdistää kaksi edellistä: monivalintakysymyksen ohessa annetaan vastaajan täydentää vastaustaan omin sanoin. (Hirsjärvi ym. 2005, 186–188.) Mikäli tutkimus koskee suurta joukkoa, voidaan koko joukosta valita vastaajajoukko, *otos* (Valli 2001, 102–103). Kyselylomakkeen laidinnassa ja kysymysten asettelussa on oltava huolellinen. Yleisesti ottaen kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja niiden täytyy luonnollisesti perustua tutkimusongelman ratkaisemiseen. (Valli 2001, 100.)

Tutkimuksen lomakekyselyn runkona käytettiin Tilevin (1994) väitöskirjassaan luomaa kyselylomaketta Varjosen (2000) tekemin muokkauksin ja edelleen tutkijan tekemin omin muokkauksin. Kyselylomake sisälsi yhteensä 117 monivalintakysymystä, joista taustamuuttujakysymykset olivat kaikille pakollisia ja kaikki muut vapaaehtoisia. Monivalintakysymysten lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa omia näkemyksiään vapaamuotoisesti jokaisen osakokonaisuuden lopussa. Monivalintakysymysten asteikko oli viisiportainen.

Tutkimuksen lomakekysely toteutettiin Webropol -ohjelmalla internetissä. Tutkimuksen organisaatiot ovat sen verran pieniä, että kysely toteutettiin asemien koko henkilöstölle. Kyselyn linkki lähetettiin 31 Lieksan rajavartioasemalla palvelevalle henkilölle ja 75 Niiralan rajatar-

kastusasemalla palvelevalle henkilölle. Henkilöstön sähköpostiosoitteet sain asemien päälliköiltä sähköpostiini 7. ja 8. huhtikuuta 2014. Ensimmäisen kerran linkki lähetettiin tutkijan siviilisähköpostiosoitteesta 9.4.2014. Kävi ilmi, että osan henkilöstöstä virkasähköposti oli ohjannut viestin suoraan roskapostikansioon, joten ensimmäinen ja toinen muistutus toteutettiin virkasähköpostilla (30.4.2014 ja 11.6.2014). Toisessa muistutuksessa kyselylinkin ilmoitettiin sulkeutuvan 20.6.2014 klo 12.00. Vastauksia kertyi Lieksan rajavartioasemalta 16 (vastausprosentti 51,6 %) ja Niiralan rajatarkastusasemalta 25 (vastausprosentti 33,3 %). Kyselyyn liittyvät sähköpostikeskustelut ja kyselyn täydelliset vastaukset ovat tutkijan hallussa, kyselyrunko saateviesteineen on tämän tutkimusraportin liitteenä.

Vastausprosentti jäi etenkin Niiralan osalta alhaiseksi. Syitä vastaamattomuuteen voi vain arvailla. Vastausaikaa oli kokonaisuutena noin kaksi ja puoli kuukautta, ensimmäisen muistutuksen jälkeenkin vielä yli puolitoista kuukautta. Sain tiedon yhden henkilön pitkästä virkavapaudesta, mutta muiden vastaamattomien henkilöiden osalta syyt ovat hämärän peitossa. Tutkimukseen osallistumisen kerrottiin olevan vapaaehtoista, joten vastaamattomuus heille suotakoon. Molempien yksiköiden antamat lomakekyselyvastaukset ovat vastausprosentista johtuen suuntaa-antavia. Viisiportaisen monivalinta-asteikon keskimmäinen kohta (arvo 3) oli *en osaa sanoa* -vastausvaihtoehto. Näissä epävarmojen vastausten määrässä oli suurta vaihtelua kysymysten ja asemien välillä. Muutaman kysymyksen kohdalla yksi vastaaja oli jättänyt kokonaan vastaamatta.

3.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Aineisto analysoitiin *sisällönanalyysin* keinoin. Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa käytettävä perusanalyysimenetelmä, johon Tuomi ja Sarajärvi näkevät perustuvan periaatteessa kaikkien laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmien (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93). He esittelevät Timo Laineen kuvaukseen perustuvan mallin aineiston 4-portaisesta analysoinnista. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkija päättää, mikä aineistossa on kiinnostavaa. Raja on toteutettava tarkasti ja kapeasti, mutta valitusta osasta on pyrittävä kertomaan kaikki. Tutkijan on vain hyväksyttävä, että kaikkea mielenkiintoista ei voida ottaa mukaan yhteen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94).

Toisessa vaiheessa aineisto *litteroidaan* tai *koodataan*, aineisto läpikäydään ja siitä erotetaan kiinnostavat seikat. Kaikki muu jätetään seuraavia tutkimuksia odottamaan. Valitut asiat kerätään yhteen ja erotetaan pois jätettävästä aineistosta. Tehdyt koodimerkinnot toimivat muun

muassa muistiinpanoina ja auttavat valitun aineiston jäsentämisessä. Kolmantena aineisto *luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään*. Luokittelussa aineistosta määritetään luokkia ja lasketaan niiden esiintyminen aineistossa. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuvat luodut teemat, välttämättä pelkkä esiintymisten määrä ei ole merkitsevä. Tyypittely tarkoittaa aineiston ryhmittelyä erilaisiin tyyppeihin; sisällönanalyysin tyyppejä ovat esimerkiksi aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen sisällönanalyysi. Neljäntenä kohtana aineistosta kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94–95.)

Valitsin tutkimukseeni kolmesta sisällönanalyysin tyypestä *teoriaohjaavan sisällönanalyysin*. Siinä valittu teoria toimii apuna analyysin etenemisessä ja analyysissa on nähtävissä aiemman tiedon merkitys. Analyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta teoreettiset käsitteet ovat jo valmiiksi tiedossa. Päätelyn logiikkana toimii abduktiivinen päättely, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vuorottelevat valmiit teorianmallit ja aineistolähtöisyys. Aineisto analysoidaan aineistolähtöisesti, mutta tutkimustulokset raportoidaan teoriaan nojaten. Sisällönanalyysillä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja järjestämään aineisto johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99, 101, 105, 116.)

Sisällönanalyysissa kerätty tutkimusaineisto muodostaa selkeän sanallisen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena on järjestää aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon ilman, että sen sisältämä informaatio katoaisi tai muuttuisi. Aluksi aineisto pirstotaan osiin, sitten se käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

Tutkimusaineiston analysointia ohjasi Scheinin kulttuuriteoria. Haastattelu- ja kyselyaineisto litteroitiin ja sen jälkeen purettiin osiksi. Tässä vaiheessa aineistosta jätettiin pois ylimääräiset osat. Seuraavaksi tutkimukseen sisältyvät aineiston osat koottiin teoriasta johdettujen teemojen ja tyyppien mukaisiksi osakokonaisuuksiksi. Teemoja muodostui yhteensä viisi ja tyyppejä 16. Teemat ja tyypit on esitelty luvussa 4. Lopuksi teemat ja tyypit yhdistettiin kokonaisuudeksi ja muodostettiin kuvaus tutkittavasta ilmiöstä – Lieksan rajavartioaseman ja Niiralan rajatarkastusaseman organisaatiokulttuureista.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Päätutkimuskysymykset ovat:

1. päätutkimuskysymys: Millainen organisaatiokulttuuri Lieksan rajavartioasemalla on?
2. päätutkimuskysymys: Millainen organisaatiokulttuuri Niiralan rajatarkastusasemalla on?

Luvussa etsitään kysymyksiin vastauksia alatutkimuskysymysten avulla. Siinä missä päätutkimuskysymykset ovat esitetty organisaatiokulttuureille laajana, tarkastellaan alatutkimuskysymyksissä kulttuurin pienempiä osia: *artefakteja, arvoja, perusoletuksia, sisäistä yhdentymistä sekä ulkoista sopeutumista ja säilymistä*. Kaksi viimeistä alatutkimuskysymystä etsivät vastauksia asemien kulttuureissa ilmeneviin *eroihin ja samankaltaisuuksiin*.

Tutkimustulosten käsittely etenee kronologisesti tutkimuskysymyksittäin ja teemoittain. Organisaatiokulttuurin tasoista on muodostettu kolme teemaa: *artefaktit, arvot* sekä *perusoletukset*. Kulttuurin tehtävistä on muodostettu kaksi teemaa: *sisäiseen yhdentymiseen liittyvät tekijät* sekä *ulkoiseen säilymiseen ja sopeutumiseen liittyvät tekijät*. Teemojen alle on muodostettu yhteensä 16 alatyyppeä, joissa on niin ikään noudateltu käytettyä kulttuuriteoriaa sekä tutkimuksen muuta lähdeaineistoa. Teemat ja alatyypit ovat esitelty kuviossa 3.

Alaluvuissa etsitään vastauksia alatutkimuskysymyksiin, jotka liittyvät muodostettuihin teemoihin ja tyyppeihin. Kussakin alaluvussa etsitään vastauksia myös viimeisiin alatutkimuskysymyksiin:

8. alatutkimuskysymys: Miten tutkittavien organisaatioiden kulttuurit eroavat toisistaan?
9. alatutkimuskysymys: Miltä osin tutkittavien organisaatioiden kulttuurit ovat samankaltaisia?

KULTTUURIN TASOT	KULTTUURIN TEHTÄVÄT
ARTEFAKTIT <ul style="list-style-type: none"> - Objektit - Toiminnot 	SISÄINEN YHDENTYMINEN <ul style="list-style-type: none"> - Yhteinen kieli ja käsiteluokat - Ryhmän rajat ja identiteetti - Valtasuhteiden luonne ja ihmisten välinen läheisyys - Palkintojen ja statuksen kohdentaminen
ARVOT <ul style="list-style-type: none"> - Ilmaistut arvot - Toivotut arvot 	
PERUSOLETUKSET <ul style="list-style-type: none"> - Ihmisten suhde luontoon - Todellisuuden ja totuuden luonne - Ihmisluonnon luonne - Yksilön ja yhteisön välinen suhde - Ajan ja tilan luonne 	ULKOINEN SOPEUTUMINEN JA SÄILYMINEN <ul style="list-style-type: none"> - Toiminta-ajatus, strategia ja päämäärät - Keinot: rakenne, järjestelmät ja prosessit - Mittaaminen: virheiden havaitsemis- ja korjaamisjärjestelmät

Kuvio 3. Tutkimustulosten teemat ja tyypit (mukaillen Schein 2004, 45; 1991, 68, 81, 100; Hokkanen, 2011, liite 4)

4.1 Artefaktit: objektit ja toiminnot

Alaluvussa etsitään vastauksia ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen:

1. alatutkimuskysymys: Millaisia artefakteja organisaatioissa esiintyy?

Artefaktien taso on näkyvä, mutta sen tulkitseminen voi olla haastavaa. Schein varoittaa, ettei artefaktien perusteella ole välttämättä mahdollista tehdä selviä johtopäätöksiä olemassa olevasta kulttuurista, vaikka niiden havaitseminen onkin sinänsä helppoa. Artefakteilla on kuitenkin selvä vaikutus organisaation toimintaan ja ne ilmentävät mahdollisesti kulttuurin syvempiä tasoja. Artefaktien ymmärtäminen helpottuu, mikäli tutkija elää organisaatiossa riittävän kauan. (Schein 1991, 33; 2004, 31.) Neljävuotinen virkaurani Pohjois-Karjalan rajavartiostossa ennen maisteriopintoja auttaa minua ymmärtämään asemien artefakteja. Tuloksissa tarkastellaan *objekteja*, esimerkiksi aseman henkeä ja logon esiintymistä sekä organisaatioiden *toimintoja*, kuten epävirallisia ja virallisia tilaisuuksia sekä rituaaleja.

Objektit. Hofsteden ja Hofsteden sipulimallissa päällimmäisenä ovat symbolit. Niihin sisältyvät muun muassa kuvat ja esineet, joiden merkitys on selvä vain kulttuuriin kuuluville (Hofstede & Hofstede 2005, 6). Rajavartiolaitoksen logo on kultainen karhunkäpälä. Logo näkyy esi-

merkiksi rajavartiomiehen virkamerkissä, uniformussa ja partioauton kyljessä. Haastateltavat kokevat logon osoittavan ensisijaisesti virka-asemaa ja sen olevan olennainen osa päivittäisten työtehtävien hoitamista. Virallisen merkityksen ohessa logon koetaan luovan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Karhunpään heraldisen merkityksen haastateltavat liittävät rajojen valvonnan tehtäviin, ei niinkään rajatarkastuksiin. Karhu mielletään erämaan eläimeksi.

”Luohan tuo logo niinkun yhteenkuuluvuuden tunnetta. ... Ja kuvastaa sitä varsinkii ku on ollu ennen tätä passihommoo tuo rajavalvontapuoli.” (Informantti 1, Niirala.)

”Kyllähän karhunpää tänne erämaahan minun mielestä ihan suoraan viittaa. ... Että kyllähän se minun mielestä aika pitkälti tätä meidän työnkuvaa kertoo, ainaki minulle on semmonen mielikuva tullu siitä.” (Informantti 6, Lieksa.)

Haastateltavat mieltävät, että asemien esineistö on samanlaista, kuin muissa vastaavissa yksiköissä. Kalusto on pääosin virkatehtävien hoitamiseen tarvittavaa materiaalia. Niiralan rajatarkastusasemalla on käynnissä hanke, jossa vanhentuneita leimasinmalleja on tarkoitus laittaa esille vitriiniin. Lieksan rajavartioasemalla perinne-esineitä ei ole näkyvillä. Huomionarvoista on, että Lieksan rajavartioaseman naapurissa sijaitsevassa Rajaperinnetalossa on nähtävillä rajavartiohistoriaa 1600-luvulta lähtien (www.raja.fi/perinteet/lieksan_rajaperinnetalo). Lieksan rajavartioasemalla eläkkeelle jäävälle virkamiehelle luovutetaan rajavartioaseman viiri. Yhteistyötahoille jaetaan erilaisissa tilaisuuksissa omalla rajaosuudella olevien rajamerkkien pienoismalleja.

”Jotaki ollaan puuhaamassa semmosia, jotta esimerkiksi näitä vanhoja leimasintyypppejä, rajatarkastusleimasimia, niin ollaan jättämässä vähän niinku perinne-esineiks. ... Muuahan on tätä sonet-materiaalia [=kirjanpitomateriaalia].” (Informantti 3, Niirala.)

”Ainuthan meillä on tää viiri, mikä sitte annetaan ku mies jää eläkkeelle. ... Yhteistoimintatahoillehan meillä on viety tämmösiä perinteitä, niin myöhän on jaettu nää kaks rajamerkkiä. Inarin ylityspaikan rajamerkki ja sitte tää neliseiskan rajamerkki.” (Informantti 4, Lieksa.)

Organisaation jäsenten käyttäytymisessä merkille pantavaa on Scheinin mukaan se, kuinka he käyttäytyvät toisiaan kohtaan ja millainen on organisaation ilmapiiri (vrt. henki) (Schein 2004, 31). Niiralan rajavartioaseman haastateltavat kokevat, että aseman henki on hyvä. Lieksan rajavartioaseman henkeä on vuoden 2013 aikana koeteltu, mutta vuonna 2014 se on ollut

paranemaan päin. Hengen heikkeneminen edellisvuonna on haastateltavien mukaan johtunut yksittäisten henkilöiden välisistä ristiriidoista. Haastateltavat uskovat, että pieniä kahnauksia ilmenee jokaisessa työyhteisössä ainakin silloin tällöin.

”On se nyt niinku parantunu. Nyt henki on kyllä huomattavasti sanotaan niinku parempi, ku mitä esimerkiks vuos sitte tähän aikaan. ... Mulla itellä niinku henkilökohtasena mielipitteenä niin minusta on mukava tulla töihin. (Informantti 5, Lieksa.)

”No yleishenki on täällä asematasolla kyllä hyvä, että porukka tulee toimeen keskenään. ... Missään työpaikalla en usko, etteikö olis joittenki henkilöitten välillä niitä kahnauksia. Mutta jos niitä ei lasketa, niin on hyvä ja semmonen hurtti rajamieshenki.” (Informantti 1, Niirala.)

Työyksiköissä toteutettujen työhyvinvointikyselyiden tuloksissa ilmapiirin vaihtelut ovat samansuuntaisia kuin haastateltavien vastaukset. Lieksan rajavartioaseman ilmapiiri on kokonaisuutena ollut vuonna 2013 (asteikko 1–5, keskiarvo 3,54) hieman alhaisemmalla tasolla kuin vuoden 2014 (ka 3,63) kyselyssä. Niiralan osalta ilmapiirin keskiarvot ovat olleet Lieksaa parempia ja lähempänä toisiaan (2013 ka 4,29, 2014 ka 4,33). (Lieksan rajavartioaseman ja Niiralan rajatarkastusaseman työhyvinvointikyselyiden raportit, 2014.)

Kuten edellisessä haastateltavan kommentissa, myös Rajavartiolaitoksen internetsivuilla on maininta *rajamieshengestä*. Se on liitetty osaksi Rajavartiolaitoksen arvoja: *”Toimimme hyvää työilmapiiriä ja rajamieshenkeä vaalien sekä arvokkaita perinteitämme kunnioittaen”* (<http://www.raja.fi/rajavartiolaitos/arvot>). Sivulla ei tarkemmin avata rajamieshengen sisältöä. Olli Ranua on kirjoittanut vuonna 2014 Rajaturvallisuusunionin jäsenlehteen, *Rajavies-tiin*, kaksiosaisen artikkelin rajamieshengestä. Ensimmäisessä osassa Ranua esittelee rajamieshengen olemusta historian kautta tähän päivään ja toisessa osassa Rajavartiolaitoksen henkilöstön näkemyksiä rajamieshengestä. Kirjoittajan johtopäätösten mukaan nykyaikaisen rajamieshengen ydintä ovat 1) virkamiesetiikka 2) työssä viihtyminen ja 3) oman työn arvostaminen. Ranuan mukaan rajamieshengessä on Rajavartiolaitoksen henkilöstön mielestä kehittämisen varaa ja tärkeimmäksi kehittämistyökaluksi henkilöstö näkee johtamisen kehittämisen. (Ranua 2014a, 14–19; 2014b, 22–24.) Yksi Niiralan rajatarkastusaseman edustaja kyseenalaistaa rajamieshengen olemassaolon laajemmassa mittakaavassa. Hänen mukaansa laitos on kahtia jakautunut. Aiempien vastausten perusteella kahtiajako ei näy ainakaan selvästi tutkittavissa organisaatioissa.

”Julkisuudessa puhutaan paljon rajamieshengestä, mitä se on? Ei sellaista enää ole... Rajavartiolaitos on viimeisen 10 vuoden aikana entistä enemmän kahtia jakautunut organisaatio.”

(Lomakekyselyn avoin vastaus, Niirala.)

Lieksan rajavartioaseman haastateltavan mielestä henki on muuttunut toimintojen keskittämisen ja rajavartioasemien yhdistämisen myötä. Viimeisin yhdistäminen tapahtui vuonna 2010, kun rajavartioalueet lakkautettiin ja alueiden jäljellä olevat asemat yhdistettiin yhdeksi rajavartioasemaksi. Silloin muodostettiin myös Lieksan rajavartioasema. Haastateltavan mukaan asema on nykyään työpaikka muiden joukossa – siellä käydään tekemässä työt ja sen jälkeen palataan takaisin kotiin.

No aseman henki on kans muuttunu tosi paljon, että tosissaan asemat ku oli itsenäisiä yksiköjä ja niitä oli paljon, niin jokaisella asemalla oli varmasti oma henki ja niinkun sanotaan, että se oli semmonen hyvä terve henki. Että nyt kun ollaan yhdellä asemalla monen aseman miehet niin se on vaan muuttunu, että se on enemmän niinkun työpaikka nykysin. (Informantti 6, Lieksa.)

Tiilin tutkimuksessa nousi esiin merivartijoiden yhteisöllisyyden vähentyminen sen jälkeen, kun merivartijat siirtyivät työaikalain piiriin 1970-luvulla. Työntekijöiden vapaa-ajasta tulee koko ajan yksilöllisempää ja se on varattu enimmäkseen harrastuksille ja perheelle. Työyhteisön sosiaalinen kanssakäyminen rajoittuu entistä enemmän työaikaan ja työpaikalle. (Tiili 2005, 73.) Lieksan haastateltavan mukaan yhteydenpito työkavereihin vapaa-ajalla on vähäistä.

”Vapaa-ajalla ei nyt kauheesti tuu piettyä työkavereihin yhteyttä. ... No Facebook-päivitykset on oikeestaan ne, missä nyt osa on työkavereista ... Tämä työpuolesta oleva sosiaalinen kanssakäyminen niin se on kyllä vähentynyt.” (Informantti 5, Lieksa.)

Taulukosta 1 selviää, että Niiralassa vastaajaenemmistön mukaan ihmiset arvostavat toisiaan. Lieksassa mielipiteet ovat jakautuneet enemmän ja liki kolmannes on valinnut *en osaa sanoa*-vastausvaihtoehdon. Vastauskeskiarvot muodostuivat samansuuntaisiksi vastaajien arvioissa sitä, tukevatko ihmiset toisiaan töissä.

Taulukko 1

Ihmiset arvostavat toisiaan, ihmiset tukevat toisiaan töissä

	1	2	3	4	5	ka

den ansiota organisaation menestys on

Lieksan RV-asema	2	6	4	4	0	2,63
Niiralan RT-asema	7	5	7	4	2	2,56

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Toiminnot. Scheinin mukaan ”riitit ja rituaalit” ilmentävät kulttuuria, mutta niillä ei hänen mielestään ole kulttuurin kannalta merkitystä (Schein 2004, 30). Rituaalit ovat Hofsteden ja Hofsteden sipulimallissa käytäntöjen syvimpänä tasona, heti arvoista seuraavana. Heidän mukaansa rituaalit ovat usein organisaatiossa sosiaalisesti tärkeitä tapahtumia, vaikka niiden tekninen merkitys tavoitteiden saavuttamiselle voi olla vähäinen. (Hofstede & Hofstede 2005, 8.) Yksiköiden viralliset juhlallisuudet liittyvät pääasiassa Rajavartiolaitoksen vuosipäivään ja henkilöstön lähtökahvitilaisuuksiin. Omia virallisia juhlapäiviä ei kummallakaan asemalla ole. Myös henkilöstön ylennykset ja palkitsemiset tapahtuvat pääosin laitoksen vuosipäivänä.

”No perinteisethän on nää lähtökahvitilaisuudet. ... Ja tietysti sitten nää vuosipäiväkahvit.” (Informantti 4, Lieksa.)

Epäviralliset juhlallisuudet liittyvät useimmiten henkilöstön eläkkeelle jäämiseen tai siirtoon, syntymäpäiviin ja muihin henkilökohtaisiin tapahtumiin. Työyhteisöt muistavat jäseniään heidän merkkipäivinä erilaisilla lahjoilla. Henkilöstön siirtyessä toisalle tai jäädessä eläkkeelle, järjestetään molemmissa yksiköissä läksiäiset, joihin liittyy perinteitä. Perisuomalaiseen tapaan yksi perinteistä on saunominen. Lieksassa lähtijä kylvetetään katajavastalla savusaunassa.

”Viiskymppiset kellä tulee, nii sitä on muistettu työyhteisönä aina. Joskus lapsen syntymän yhteydessä joku pieni keräys, muistoesine. Ja sitte aina ku henkilö siirretty pois niin sitte on ollu semmone epävirallinen läksiäistilaisuus ja siihe liittyen mietitty joku muistoesine.” (Informantti 3, Niirala.)

”Lieksasta ku jäähään niin kyllähän se aika pitkälti tuo savusauna on ollu se rituaali ja katajavastalla kylpeminen sitte.” (Informantti 4, Lieksa.)

Artefaktien osaan, näkyvään käyttäytymiseen (Schein 1991, 32) liittyen on kiinnostavaa, että sotilaallisesti järjestäytyneen Rajavartiolaitoksen yksiköissä sotilastavat eivät haastateltavien mukaan juuri näy päivittäistoiminnassa. Esimiehiä ei puhutella arvoilla, eikä tervehtiminen ole sotilaallista ”lippaan vetämistä”.

”Sillein suoranaisesti sotilaallisuus minun mielestä ei näy tässä asemalla. Että kaikki ollaan työkavereita keskenään, niin johtajat ku alaisetkii. (Informantti 2, Niirala.)

Haastateltavan kommentti saa tukea kyselystä. Hierarkiaan (taulukko 3) liittyen Niiralan vastaajat kokevat Lieksan vastaajia enemmän, että esimiesten kanssa ollaan hyviä tuttuja. Lieksan vastaajista moni valitsi *en osaa sanoa* -vastausvaihtoehdon. Huomionarvoista on Niiralan vastauksissa ilmenevä liittymäpinta Härmän (2008, 35) määrittelemään *rajatarkastuskulttuuriin*, jossa horisontaalinen kanssakäyminen on hänen mukaansa voimakkaampaa kuin muissa vastaavissa linja-esikuntaorganisaatioissa.

Taulukko 3

Esimiesten kanssa ollaan hyviä tuttuja

	1	2	3	4	5	ka
Esimiesten kanssa ollaan hyviä tuttuja						
Lieksan RV-asema	0	3	6	6	1	3,31
Niiralan RT-asema	0	3	2	13	7	3,96

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

4.2 Ilmaistut arvot ja toivotut arvot

Alaluvussa etsitään vastauksia toiseen, kolmanteen ja neljänteen alatutkimuskysymykseen:

2. alatutkimuskysymys: Millaisia asioita organisaatiot arvostavat?
3. alatutkimuskysymys: Millaisia asioita organisaatioiden jäsenet arvostavat?
4. alatutkimuskysymys: Ovatko organisaatioiden arvot ja organisaatioiden jäsenten arvot keskenään ristiriidassa?

Alatutkimuskysymysten mukaisesti tarkastelu keskittyy organisaatioiden *ilmaistuihin arvoihin* ja yhteisiin pelisääntöihin sekä *toivottuihin arvoihin* ja kirjoittamattomiin sääntöihin. Myös organisaatioiden ja organisaatioiden jäsenten arvojen välinen suhde on tarkastelussa. Olemme edelliseen lukuun verrattuna yhtä tasoa syvemmällä kulttuurissa, mutta emme vielä kään Scheinin teorian mukaan sen ytimessä. Sen sijaan Hofsteden ja Hofsteden sipulimallissa arvot ovat kulttuurin ydin. Heidän mukaansa erot yhteisöjen kulttuureissa ovat pääasiassa arvojen tasolla. (Hofstede & Hofstede 2005, 7, 364.)

Ilmaistut arvot ja yhteiset pelisäännöt. Niiralan rajatarkastusasemalla ei ole erikseen määritetty yksikön omia arvoja. Lieksan rajavartioasemalla on ollut yhteiset pelisäännöt jo muutamia vuosia ja niiden päivittäminen on parhaillaan käynnissä. Pelisääntöjen päivitystyössä yksi henkilö on nimetty vastuulliseksi, mutta varsinainen sisältö on tarkoituksena miettiä työyhteisön yhteisvoimin.

”Meillei arvoja oo, mutta yhteiset pelisäännöthä on ja nyt vielä itse asiassa ku ne ei oikein toiminu niin [erään virkamiehen] joholla sitten vähä fiksattaan niitä ... Porukalla [mietitään], kyllä. ... Ei, ei niin, että yks mies käskee.” (Informantti 4, Lieksa.)

Rajavartiolaitoksen arvot; *ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky* (esim. Rajavartiolaitoksen strategia 2022), herättävät haastateltavissa äkkiseltään eriäviä mielipiteitä. Osalle haastateltavista ne ovat selkeästi tärkeitä ja jopa itsestään selviä arvoja, mutta osa mieltää ne liian laajoiksi.

”Tottakai [ne ovat hyviä arvoja], ei siitä oo kahta sannaa” (Informantti 3, Niirala).

”Ja minusta ne on nyt pikkusen semmoset laajakäsitteiset, jotta ihmiset voipi kyllä käsitellä niitä arvoja ihan miten vaan” (Informantti 5, Lieksa).

Haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, millaisia asioita he arvelevat esimiestensä arvostavan. Esiin nousivat *luotettavuus, rehellisyys, avoimuus, ahkeruus, oikeudenmukaisuus ja käsitettyjen tehtävien hoitaminen*. Haastateltavista osa kertoi itsekkin arvostavansa kyseisiä asioita, eikä kukaan kieltänyt mainitsemiensa arvojen tärkeyttä arvomaailmassaan. Huomattavaa on, että esiin nousseet arvot ovat osin päällekkäisiä Rajavartiolaitoksen strategisten arvojen kans-

sa. Paheksuttavana toimintana haastateltavat mainitsevat arvostettujen asioiden vastakohtia, kuten epärehellisyyden ja omista työtehtävistä luistamisen.

”Mie uskosin, että niinkun rehellisyyttä ja avoimuutta varmaan arvostaa ja kyllä minusta tuntuu itestäkkii, että ne on kyllä aika tärkeet arvot” (Informantti 6, Lieksa).

”Veikkaan, että omat esimiehet ainaki arvostaa sitä, että tekee sen tehtävän mikä on määrätty kellekkii ja mahdollisimman tietysti tehokkaasti ja taloudellisesti” (Informantti 2, Niirala).

”Elikkä vois ajatella, semmonen lurkkiminen, jotta luistellaan omista työtehtävistä tai yrittään mennä sieltä vähimmän mukaan, niin sitte joutuu muu työvuoro paikkaamaan tai tekemään” (Informantti 3, Niirala).

Toivotut arvot ja kirjoittamattomat säännöt. Vastaajilta kysyttiin, millainen työntekijän tulee heidän mielestään olla työpaikalla (taulukko 4). Vastausten jakautuminen oli hyvin samankaltainen molemmissa tutkimuksen yksiköissä. Kysytyistä ominaisuuksista molempien yksiköiden vastaajaryhmät arvostivat keskimäärin selvästi eniten *rehellisyyttä* (vrt. Rajavartiolaitoksen arvo *luotettavuus*). Seuraavissa arvoissa oli hieman vaihtelua, mutta molemmissa yksiköissä selvästi vähiten arvostettiin *pidättyväisyyttä* ja toiseksi vähiten *rohkeutta*. Huomionarvoista on, että Varjosen (2000, 106) tutkimuksessa todettiin sotilasorganisaation jäsenten arvostavan eniten *rehellisyyttä* ja vähiten *avoimuutta*. Lieksan rajavartioasemalla *avoimuutta* arvostettiin kysytyistä arvoista keskimäärin toiseksi eniten ja Niiralassa keskimäärin kolmanneksi eniten.

Taulukko 4

Millainen ihmisen tulee olla työpaikalla?

	1	2	3	4	5	ka
Ahkerä						
Lieksan RV-asema	0	0	1	13	2	4,06
Niiralan RT-asema	0	2	1	18	4	3,96
Rehellinen						
Lieksan RV-asema	0	0	0	1	15	4,94

Niiralan RT-asema	0	0	0	3	22	4,88
Avoin						
Lieksan RV-asema	0	0	0	12	4	4,25
Niiralan RT-asema	1	2	1	15	6	3,92
Iloinen						
Lieksan RV-asema	0	0	2	11	3	4,06
Niiralan RT-asema	0	5	2	13	5	3,72
Rohkea						
Lieksan RV-asema	1	6	3	5	1	2,94
Niiralan RT-asema	0	7	8	7	2	3,17
Joustava						
Lieksan RV-asema	0	1	0	10	5	4,19
Niiralan RT-asema	1	0	1	17	6	4,08
Pidättyväinen						
Lieksan RV-asema	4	9	2	1	0	2
Niiralan RT-asema	8	10	4	3	0	2,08

1= Ei lainkaan tärkeää 2= Ei kovin tärkeää 3= En osaa sanoa 4= Melko tärkeää 5= Erittäin tärkeää

Haastattelut tukivat kyselyn vastauksia. Keskusteltaessa haastateltavien kanssa heidän omista arvoistaan esiin nousivat rehellisyys, luotettavuus ja oikeudenmukaisuus. Haastateltavien henkilökohtaisesti arvostamat asiat olivat samansuuntaisia, kuin heidän ajatuksensa organisaation arvostamista asioista. Virta (2009, 55–56) on todennut Helsinki-Vantaan rajatarkastusyksikössä tekemässään arvotutkimuksessa, että Rajavartiolaitoksen strategiset arvot ovat yksikössä osa käytännön työtä, eivätkä ne ole ristiriidassa organisaation jäsenten arvojen kanssa. Laitoksen strategiset arvot näyttävät olevan sopusoinnussa myös Lieksassa ja Niiralassa.

”No kyllä minun mielestä semmonen oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja, no en tiää onko se liian sosialistinen ajatus, mutta myöski tietynlainen tasapuolisuus. ... Mut oikeudenmukaisuus on kyllä semmonen kaikkein tärkein.” (Informantti 5, Lieksa.)

Tilevin (1994, 168) mukaan kulttuuritutkimuksessa voidaan selvittää, millainen työ ja työtapa tyydyttävät työntekijöiden henkisiä ja fyysisiä tarpeita. Vastaajilta kysyttiin, mikä heidän mielestään *työssä yleensä on tärkeää* (taulukko 5). Vastaukset jakautuivat hieman eri tavoin yksiköiden välillä. Monien kysymysten kohdalla vastauksissa oli runsaasti hajontaa, joten keskiarvot eivät tyhjentävästi kuvaa koko yksikön henkilöstön yhteisiä arvostuksia. Lieksan rajavartioasemalla kysytyistä asioista keskimäärin eniten arvostettiin *hyvää palkkaa* ja *kykyjä vastaavaa työtä* (vrt. Rajavartiolaitoksen arvo *ammattitaito*), Niiralan rajatarkastusasemalla puolestaan *hyviä työolosuhteita*. Vähiten arvostusta saivat Lieksassa *mahdollisuus edetä työuralla* ja Niiralassa *työn itsenäisyys*. Varjosen (2000, 106) tutkimuksessa sotilasorganisaation jäsenet arvostivat eniten *kykyjä vastaavaa työtä* ja vähiten *mahdollisuutta edetä työuralla*, eli ääripäät olivat yhtenevät Lieksan rajavartioaseman kanssa.

Taulukko 5

Mikä työssä yleensä on tärkeää?

	1	2	3	4	5	ka
Hyvät työolosuhteet						
Lieksan RV-asema	0	1	1	11	3	4
Niiralan RT-asema	0	1	1	11	12	4,36
Esimiehen tuki						
Lieksan RV-asema	1	1	3	7	4	3,75
Niiralan RT-asema	0	0	2	16	7	4,2
Mahdollisuus edetä työuralla						
Lieksan RV-asema	0	6	3	7	0	3,06
Niiralan RT-asema	1	3	2	16	3	3,68
Hyvä palkka						
Lieksan RV-asema	0	0	2	10	4	4,13
Niiralan RT-asema	0	2	3	13	7	4
Kykyjä vastaava työ						

Lieksan RV-asema	0	1	1	9	5	4,13
Niiralan RT-asema	0	3	3	14	5	3,84
Työn itsenäisyys						
Lieksan RV-asema	0	2	2	9	3	3,81
Niiralan RT-asema	1	8	2	10	4	3,32

1= Ei lainkaan tärkeää 2= Ei kovin tärkeää 3= En osaa sanoa 4= Melko tärkeää 5= Erittäin tärkeää

Huomionarvoista edelliseen kohtaan verrattuna on vastausten asemoituminen, kun kysyttiin onko palkka työn tekemisessä tärkeintä (taulukko 6). Yksiköiden jäsenten vastaukset jakautuivat lähes koko asteikolle, vastauskeskiarvot olivat lievästi asteikon positiivisella puolella. Yksiköiden sisällä näyttää olevan näkemuseroja työssä tärkeistä osa-alueista.

Taulukko 6

Varma palkka on työn tekemisessä tärkeintä

	1	2	3	4	5	ka
Varma palkka on työn tekemisessä tärkeintä						
Lieksan RV-asema	0	7	2	5	2	3,13
Niiralan RT-asema	2	4	2	13	4	3,52

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Vastaajilta kysyttiin elämän eri osa-alueiden tärkeyttä (taulukko 7). Molempien yksiköiden vastaajat arvostivat *perheen* keskimäärin selvästi korkeimmalle ja sen osalta vastaukset olivat myös selvästi yhtenäisimpiä. *Työn ja itsensä kehittämisen* osalta vastauksissa oli vaihtelua yksiköiden sisällä ja yksiköiden välillä. Molempien yksiköiden vastaajat arvostivat *opiskelun* keskimäärin vähiten tärkeäksi, joskin vastaukset jakautuivat molemmissa yksiköissä melko tasaisesti keskikohdan molemmiin puolin ja *en osaa sanoa* -vastausvaihtoehdon valitsi Lieksan rajavartioaseman edustajista 31 prosenttia ja Niiralan rajatarkastusaseman edustajista 32 prosenttia. Huomattava ero asemien välille syntyi työn arvostamisessa. Lieksassa kaikki vastaajat arvostivat *työn* vähintään *melko tärkeäksi*, Niiralan vastaajissa oli vähemmistö, jonka

mielestä työ *ei* ole *kovin tärkeää* tai *lainkaan tärkeää*. Varjosen (2000, 106) tutkimuksessa jotkut sotilasorganisaation jäsenet arvostivat työn perhettä tärkeämmäksi, sen sijaan kaikille siviiliorganisaation jäsenille perhe oli työtä tärkeämpi.

Taulukko 7

Kuinka tärkeitä ovat elämän eri osa-alueet?

	1	2	3	4	5	ka
Työ						
Lieksan RV-asema	0	0	0	12	4	4,25
Niiralan RT-asema	1	6	3	11	4	3,44
Itsensä kehittäminen						
Lieksan RV-asema	0	1	1	12	2	3,94
Niiralan RT-asema	0	1	4	15	4	3,92
Opiskelu						
Lieksan RV-asema	0	5	5	6	0	3,06
Niiralan RT-asema	1	9	8	6	1	2,88
Perhe						
Lieksan RV-asema	0	0	0	1	15	4,94
Niiralan RT-asema	0	0	0	3	22	4,88

1= Ei lainkaan tärkeää 2= Ei kovin tärkeää 3= En osaa sanoa 4= Melko tärkeää 5= Erittäin tärkeää

Osaltaan elämän eri osa-alueiden arvostamisesta kertoo erään Niiralan rajatarkastusaseman edustajan kommentti, jonka mukaan pakkosiirto on tehnyt hänelle työstä ”*pakkopullaa*”. Vastauksesta ei käy ilmi, onko pakkosiirto ollut epämieluisen työn sisällön vuoksi vai siksi, että siirto on hankaloittanut elämän osa-alueiden, esimerkiksi perheen ja työn, yhteensovittamista.

Olen nykyisessä työtehtävässäni pakkosiirron johdosta. Tämä on vain minulle pakkopulla enne eläköitymistä. Tällaiset siirrot minun mielestäni vievät kyllä työnantajalta sen hyödyn pois mikä olisi mahdollista saada työntekijästä. Minulla ei ole kyllä

isommin haluja kehittää omaa osaamistani nykyisessä tehtävässä, vaikka tiedän että kyllä kykenisin siihen. (Lomakekyselyn avoin vastaus, Lieksa.)

Ihanteellisen esimiehen ominaisuuksia kysyttäessä asemien vastauskeskiarvot olivat keskenään samansuuntaisia (taulukko 8). Vastaajat arvostivat keskimäärin tärkeimmäksi *alaisten toiveiden ja tarpeiden huomioimisen* ja toiseksi tärkeimmäksi *alaisten viihtyvyydestä huolehtimisen*. Muissa kohdissa vastaukset hajautuivat näitä kahta kohtaa enemmän koko asteikolle, mutta kaikkien kysyttyjen kohtien keskiarvot asettuivat molemmissa yksiköissä positiiviselle puolelle. Koska yksiköissä työskentelee vähän esimiesasemassa olevia virkamiehiä, en tuo tutkimuksessa esiin ihanteellisena pidettyjen esimiehen ominaisuuksien toteutumista.

Taulukko 8

Ihanteellisen esimiehen ominaisuuksia

	1	2	3	4	5	ka
Hän tukee alaisiaan uralla etenemisessä						
Lieksan RV-asema	0	1	4	9	2	3,75
Niiralan RT-asema	1	3	1	16	4	3,76
Hän tukee alaisiaan heidän henkilökohtaisissa ongelmissaan						
Lieksan RV-asema	1	3	1	8	3	3,56
Niiralan RT-asema	0	3	5	9	8	3,88
Hän huolehtii alaistensa viihtyvyydestä						
Lieksan RV-asema	0	0	3	9	4	4,06
Niiralan RT-asema	0	1	2	17	5	4,04
Hän varmistaa ennen kaikkea tavoitteiden saavuttamisen						
Lieksan RV-asema	0	2	2	11	1	3,69
Niiralan RT-asema	1	4	6	13	1	3,36
Hän ottaa päätöksissään huomioon alais-						

tensa toiveet ja tarpeet

Lieksan RV-asema	0	0	0	5	11	4,69
Niiralan RT-asema	0	0	1	14	10	4,36

1= Ei lainkaan tärkeää 2= Ei kovin tärkeää 3= En osaa sanoa 4= Melko tärkeää 5= Erittäin tärkeää

Yksiköissä on kirjoittamattomia sääntöjä, jotka liittyvät työtehtävien sujuvaan hoitamiseen ja työkavereiden huomioimiseen. Niiralan rajatarkastusasemalla nousi esiin ruoka- ja kahvitaukojen rytmittäminen ja Lieksan rajavartioasemalla partiomajoista huolehtiminen. Nykyisin majoilla vietetään aikaa huomattavasti vähemmän kuin menneinä vuosikymmeninä, joten kirjoittamattomasta säännöstä on alettu lipsumaan.

”Esimerkiks ruokailut meillä niin noin puoltuntii syyyvään, että kerkii muutkii. ... Ihan tämmösiä käytännön pelisääntöjä.” (Informantti 2, Niirala.)

”Aikasemminhan ne oli. Sillä tavalla, jotta ku partiomajalle mäntiin, niin kyllähän se huuto alako, jos joku ei niitä kiehisiä ollu vuollu. ... Partiomajojen, tukikohtien siisteys, että ne pietään suunnilleen kondiksessa.” (Informantti 5, Lieksa.)

4.3 Sisäinen yhdentyminen

Alaluvun teemat rakentuvat käytetyn organisaatiokulttuurin teoriasta (Schein 1991, 81; 2004, 45): *yhteinen kieli ja käsiteluokat, ryhmän rajat ja identiteetti, valtasuhteiden luonne ja ihmisten välinen läheisyys sekä palkintojen ja statuksen kohdentaminen*. Alaluvussa etsitään vastauksia viidenteen alatutkimuskysymykseen:

5. alatutkimuskysymys: Miten sisäiseen yhdentymiseen liittyvät seikat ilmenevät organisaatioissa?

Yhteinen kieli ja käsiteluokat. Tarinoita menneistä ajoista ja sattumuksista kerrotaan yksiköissä toistuvasti. Usein tarinat liittyvät asemilla sattuneisiin tapahtumiin ja niissä mukana olleisiin työkavereihin. tarinat ovat hyvähenkisiä ja niitä elävöittää usein huumori. Tarinoiden kertominen on kuitenkin vähentynyt vuosikymmenten saatossa. Lieksan rajavartioaseman haastateltavan mielestä tarinoiden väheneminen on seurausta kahdesta syystä: Nykyään ihmi-

set viettävät enemmän aikaa sosiaalisessa mediassa ja puhelimessa, kuin kasvokkain. Toisena syynä hän näkee rajaosuuden rauhallisuuden – uusia rajaan liittyviä ”sankaritarinoita” ei rajatapahutumien (esimerkiksi luvattomat rajanylitykset) vähäisyydestä johtuen juurikaan synny.

”Minun mielestä niitä [tarinoita] on paljon. ... Sitte ku on paljon tekijöitä organisaatiossa niin sitte on niitä persooniaki paljon ja monesti nää persoonat on niitä, mistä kerrotaan niitä tarinoita vuosien saatossa. ... Mutta ehottomasti niinku positiivisessa hengessä.” (Informantti 2, Niirala.)

”Porukka mieluummin puhelimessa tai Facebookissa, kun keskustelloovat face to face. ... Jos ihmiset ei keskustele keskennään kauhean paljon, niin ei sillon synny legendoja, ei tarinoita. ... Mut rajaan liittyviä legendoja on vaikee tulla, kun ei oo mitää tapahtumia.” (Informantti 5, Lieksa.)

Hofsteden ja Hofsteden mukaan huumori ja sen hauskuus on oleellinen osa kulttuuria (Hofstede & Hofstede 2005, 329). Yksiköissä huumori kukoistaa ja sen koetaan liittyvän vahvasti työyhteisöön sekä sen jäseniin, tehtäviin ja tapahtumiin, Niiralan rajavartioasemalla myös venäläisasiakkaisiin. Huumorin koetaan olevan hyvähenkistä, eikä sen tarkoituksena ole loukata ketään.

”Täällä monesti se huumori liittyy venäläisiin, koska tietysti venäläiset on se suurin ulkomalaisryhmä mikä tästä liikkuu” (Informantti 2, Niirala).

”Monestihan se kaverin selekänahasta revitään se huumori” (Informantti 3, Niirala).

Scheinin (2004, 57) mukaan yhteiseen kieleen ja käsiteluokkiin liittyy oleellisesti käytetty ammattislangi ja yhteisön tavat sosiaalisessa kanssakäymisessä, kuten esimiehen puhuttamisen tyyli. Jo artefaktien tasolla (luku 4.1) ilmeni, että haastateltavien mielestä sotilaallisuus ei näy päivittäistoiminnassa, esimerkiksi esimiesten puhuttamisessa.

Hofsteden ja Hofsteden (2005, 7) mukaan kielellinen ilmaisu saattaa aueta vain organisaatiossa elävälle. Yksiköiden puhekielessä käytetään sellaisia ilmauksia, jotka eivät välttämättä aukene sivulliselle kuulijalle tai uudelle työntekijälle. Useat ilmaisut liittyvät työvälineisiin, työtehtäviin ja rajojen valvonnan parissa myös paikan nimiin. Rajatarkastusasemalla käytetty slangisana saattaa tulla venäjänkielestä. Työvälineistöön liittyvä kieli on pääosin ammat-

tisanastoa, jonka ymmärtävät yksikön jäsenten lisäksi muut viranomaiset. Uusia slangisanoja syntyy silloin tällöin.

”No nehän ne paikannimet on [omaa slangia]. ... Jos tuolla jostai POKE:sta [=Poliisin kenttäjohtojärjestelmä] puhutaan, että ymmärtääkö ne siviilit.” (Informantti 4, Lieksa.)

”Puhutaan joskus, että ballistisia tarvitaan tulopuolelle niin tarkoittaa esimerkiksi, että pitäis suorittaa seulontakokkeella puhallutus.” (Informantti 3, Niirala).

Ryhmän rajat ja identiteetti. Scheinin mukaan organisaatioon kuulumisen voi ilmetä monella tavalla. Esimerkkeinä Schein listaa virkapuvun ja -merkin, kielen ja ajattelutavan. Tähän kulttuurin osaan liittyvät myös henkilöstön yhteisesti kokemat oletukset jäsenyydestä ja sen mukanaan tuomista velvoitteista. (Schein 2004, 59.) Rajavartiomiehen tunnistaa jo kaukaa virkapuvusta ja esimerkiksi autoissa olevista tunnuksista. Rajavartiolaitoksen jäseneksi tullaan pääsääntöisesti yhteisten valintakokeiden kautta (http://www.raja.fi/rmvk/haku_oppilaitokseen). Kursseilta valmistuneiden sijoittuminen määräytyy Rajavartiolaitoksen tarpeiden mukaisesti. Kuten todettu, ovat Rajavartiolaitoksen virkamiehet siirtovelvollisia toiseen yksikköön tai jopa toiseen hallintoyksikköön, mikäli laitoksen tavoitteiden saavuttaminen voimavarasiirtoa edellyttää. Pakkosiirtoja on käsitelty aiemmin luvussa 4.2. Rajavartiomies voi uransa aikana kuulua lukuisiin ryhmiin ja kulttuureihin. Kuuluminen viralliseen organisaatioon on kuitenkin selvä – virkamies voi olla sijoitettuna pääsääntöisesti vain yhteen yksikköön kerrallaan.

Lieksan vastaajista selvä enemmistö arvioi, että henkilöstön jäsenet ovat ylpeitä voidessaan työskennellä organisaatiossa (taulukko 9). Niiralan vastaajista enemmistö on samoilla linjoilla, mutta 28 prosentin vähemmistöllä on vastakkaisia näkemyksiä. Vastauskeskiarvot olivat samansuuntaisia arvoja käsiteltäessä (luku 4.2), jolloin Lieksan vastaajat arvostivat elämän eri osa-alueissa työn Niiralan vastaajia korkeammalle.

Taulukko 9

Useimmat henkilöstön jäsenet ovat ylpeitä voidessaan työskennellä organisaatiossa

	1	2	3	4	5	ka
Useimmat henkilöstön jäsenet ovat ylpeitä voidessaan työskennellä organisaatiossa						

Lieksan RV-asema	0	0	1	14	1	4
Niiralan RT-asema	1	6	6	11	1	3,2

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Valtasuhteiden luonne ja ihmisten välinen läheisyys. Molemmissa tutkimuksen yksiköissä tehtävät ovat sotilasorganisaatiolle tyypilliseen tapaan hierarkkisesti määriteltyjä ja jokaisella on organisaatiossa oma paikkansa ja tehtävänsä. Työtehtäviin liittyvä valta ja vastuu on Niiralan vastaajien mukaan selvemmin määritelty kuin Lieksan vastaajien mukaan (taulukko 10). Huomattavaa on, että Lieksan vastaajista liki puolet valitsi *en osaa sanoa* -vastausvaihtoehdon.

Taulukko 10

Työtehtäviin liittyvän valta ja vastuu

	1	2	3	4	5	ka
Työtehtäviin liittyvä valta ja vastuu on selkeästi määritelty vähentäen valtataistelua						
Lieksan RV-asema	0	2	7	7	0	3,31
Niiralan RT-asema	1	2	5	10	7	3,8

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Artefaktien tasolla (luku 4.1) todettiin, etteivät sotilastavat juurikaan näy organisaatioiden päivittäistoiminnassa. Kuitenkin esimerkiksi arvomerkit ovat näkyvä osa virkavaatetusta ja työjärjestys on hierarkkinen. Niiralassa työnjako ja johtosuhteet ovat haastateltavan mukaan kaikille organisaation jäsenille selvät, mutta operatiivisessa päivittäistoiminnassa nokkimisjärjestys toteutuu joustavasti.

”Toki kaikki tiedostaa, kuka johtaa ja kuka käskee ja näin. Itse ehkä näen jopa sen hyvänä, että ... se välttämättä se suoranaiseen arvohierarkiaan kahtominen operatiivisessa päivittäistoiminnassa, niin en tiää onko se tarkoituksen mukasta.” (Informantti 2, Niirala.)

Valtasuhteisiin ja yksilöiden välisiin suhteisiin liittyy oleellisesti myös avoimuuden tai vastaavasti pidättyvyyden arvostus (Schein 2004, 60). Kuten muistamme arvojen tasolta (luku 4.2), molempien organisaatioiden vastaajat arvostivat avoimuuden keskimääräistä korkeammalle ja pidättyvyyden keskimääräistä matalammalle. Samalla linjalla vastaajat ovat arvioidessaan ihmissuhteita yleensä (taulukko 11). Yksiköiden vastaajista enemmistö arvioi, että yhteistyöstä seuraa ystävyys, ja että ihmisten erilaisuus parantaa ihmissuhteita. Vastausten perusteella yksiköissä toivotaan pääsääntöisesti avointa keskustelua. Kuten muistamme artefaktien tasolta (luku 4.1), sosiaalinen kanssakäyminen on vähentynyt ja siirtynyt osittain sosiaaliseen mediaan, mutta edelleen asioita käsitellään saunan lauteillakin.

Taulukko 11

Yhteistyöstä seuraa ystävyys, ihmisten erilaisuus parantaa ihmissuhteita

	1	2	3	4	5	ka
Yhteistyöstä seuraa ystävyys						
Lieksan RV-asema	0	2	0	12	2	3,88
Niiralan RT-asema	0	5	2	17	1	3,56
Ihmisten erilaisuus parantaa ihmissuhteita						
Lieksan RV-asema	0	2	3	11	0	3,56
Niiralan RT-asema	0	5	3	13	3	3,58

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Palkintojen ja statuksen kohdentaminen. Palkitsemiseen liittyvissä kysymyksissä molempien yksiköiden vastauksissa oli runsaasti hajontaa (taulukko 12). Kysymysten keskiarvot olivat pääosin asteikon keskikohdan molemmin puolin. Näissä kysymyksissä *en osaa sanoa* -vastausvaihtoehtoa oli käytetty runsaasti, enimmillään liki puolet vastaajista oli valinnut sen. Palkitsemiseen liittyvien kysymysten perusteella voidaan olettaa, ettei asemien henkilöstö ole palkitsemisjärjestelyihin ainakaan täysin tyytyväinen tai palkitsemisen perusteet eivät ole selkeinä henkilöstön mielessä. Scheinin mukaan etenkin uusien henkilöstön jäsenten on usein hankalaa tulkita organisaation palkitsemisjärjestelmää – eli sitä millainen toiminta on palkittavaa ja millainen vastaavasti paheksuttavaa. Tutkimuksen yksiköissä henkilöstö on pääosin kokenutta, joten siitä ei pitäisi olla heidän kohdallaan kysymys. Sen sijaan Schein näkee usein

hankaluutena palautteen antamisen järjestelyt, esimerkiksi palautteen annettavuuden ja ymmärrettävyyden. (Schein 2004, 62–63.) Varjosen (2000, 107) tutkimuksessa sotilasorganisaation jäsenet olivat pääosin tyytymättömiä palkitsemisen järjestelyihin.

Taulukko 12

Hyvin tehdystä työstä saatava kiitos ja palkitseminen

	1	2	3	4	5	ka
Saan hyvin tehdystä työstä kiitosta esimiehiltäni						
Lieksan RV-asema	1	5	3	6	1	3,06
Niiralan RT-asema	3	7	6	7	2	2,92
Ihmistä palkitaan sääntöjen mukaisesta toiminnasta						
Lieksan RV-asema	1	6	7	2	0	2,63
Niiralan RT-asema	4	9	10	2	0	2,4
(Oma esimies) Hän palkitsee hyvistä työsuorituksista						
Lieksan RV-asema	1	4	5	6	0	3
Niiralan RT-asema	1	6	5	11	1	3,21
Niitä palkitaan, jotka ovat tehneet työnsä hyvin						
Lieksan RV-asema	0	7	4	5	0	2,88
Niiralan RT-asema	2	9	8	4	2	2,8

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

4.4 Ulkoinen sopeutuminen ja säilyminen

Tässä alaluvussa tarkastellaan Scheinin (1991, 68; 2004, 45) määrittelemiä ulkoiseen sopeutumiseen ja säilymiseen liittyvien tekijöiden ilmenemistä tutkittavissa organisaatioissa. Tarkastelu keskittyy valittuihin teemoihin: *toiminta-ajatus, strategia ja päämäärät; keinot: rakenne, järjestelmät ja prosessit sekä mittaaminen: virheiden havaitsemis- ja korjaamisjärjestelmät*. Alaluvussa etsitään vastauksia kuudenteen alatutkimuskysymykseen:

6. alatutkimuskysymys: Miten ulkoiseen sopeutumiseen ja säilymiseen liittyvät seikat ilmenevät organisaatioissa?

Toiminta-ajatus, strategia ja päämäärät. Yritysstrategian ja organisaatiokulttuurin on Scheinin mukaan oltava sopusoinnussa keskenään. Organisaation ja sen jäsenten on ymmärrettävä olemassaolonsa ja toimintansa tarkoitus sekä organisaation toiminta-ajatus. Päämäärien ja toiminta-ajatuksen on tuettava toisiaan. (Schein 2004, 48,50.) Maailma kehittyy jatkuvasti ja Rajavartiolaitos on kehityksessä mukana. Rajavartiolaitoksen Strategiassa 2022 (s.5–6) mainitaan useita tehtävien ja toimintojen kohtia, joita ”parannetaan” ja ”kehitetään” kuluva kymmenen vuoden aikana. Yksi esimerkki kehitettävästä kohteesta on rajatarkastusten toimintamalli, jossa automatisointia lisätään.

Molempien yksiköiden vastaajat ovat Strategian linjoilla. Pääosa vastaajista näkee, että Rajavartiolaitoksen on kehitettävä toimintaansa ulkoisen ympäristön mukana (taulukko 13). Vastaukset heijastelevat tiettyjä oppivan organisaation tunnusmerkkejä, joita ovat hieman teoriasta riippuen organisaation kehittäminen ja muuttaminen sekä kilpailukyvyn uudistaminen, kehittäminen ja monipuolistaminen (Sarala 1996, 53).

Taulukko 13

Rajavartiolaitoksen muutostarve ulkoisten olosuhteiden mukana

	1	2	3	4	5	ka
Rajavartiolaitoksen on jatkuvasti muututtava ulkoisten olosuhteiden mukana						
Lieksan RV-asema	0	1	0	14	1	3,94
Niiralan RT-asema	1	2	2	14	6	3,88

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Edelliseen kysymykseen verrattuna mielenkiintoista on vastausten hajautuminen kysyttäessä tulevaisuuden näkymien vaikutuksesta päätöksentekoon (taulukko 14). Niiralassa keskiarvo on hieman positiivisella puolella, mutta vastaukset eivät kummassakaan organisaatiossa ole yksiselitteisiä. Lieksan vastaajista 25 prosenttia ja Niiralan vastaajista 12 prosenttia valitsi *en osaa sanoa* -vastausvaihtoehdon.

Taulukko 14

Tulevaisuuden näkymien huomioiminen päätöksenteossa

	1	2	3	4	5	ka
Päätöksenteossa huomioidaan tulevaisuuden näkymät						
Lieksan RV-asema	2	6	4	4	0	2,63
Niiralan RT-asema	1	6	3	15	0	3,28

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Päämäärien selkeydestä ja lähiaikojen tavoitteista yksiköiden vastaukset ovat kysymysten välillä varsin samansuuntaisia (taulukko 15). Lieksan rajavartioaseman vastaajien mukaan päämäärät ja tavoitteet ovat keskimäärin hieman selkeämpiä, kuin Niiralan vastaajien mukaan. Molempien yksiköiden vastaajaryhmissä on vähemmistö, joka ei näe päämääriä ja tavoitteita kovin selkeinä. Varjosen (2000, 141) mukaan sotilasorganisaation rooli on usein ainakin kokeneille työntekijöille selkeä, mutta lähiajan tavoitteet nähdään epäselvinä.

Taulukko 15

Organisaation päämäärien ja tavoitteiden selkeys

	1	2	3	4	5	ka
Organisaation päämäärät ovat selkeitä						
Lieksan RV-asema	0	5	0	6	5	3,69
Niiralan RT-asema	1	8	1	14	1	3,24
Henkilöstö tuntee hyvin lähiajan tavoitteet, joilla päämäärä saavutetaan						
Lieksan RV-asema	0	2	2	12	0	3,63
Niiralan RT-asema	1	6	5	12	1	3,24

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Yksiköiden vastaajista enemmistö kokee, etteivät he hyödy aina siitä, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Vastaajat ovat keskimäärin sitä mieltä, että organisaation keinot tavoitteiden saavuttamiseksi aiheuttavat ristiriitoja henkilöstössä ja ettei oikeudenmukaisuutta pidetä hyvin tärkeänä päätöksenteossa (taulukko 16). Yksiköiden välillä oli hieman vaihtelua, mutta vastusten suunta oli sama. Näihin kysymyksiin oli valittu vain vähän *en osaa sanoa* -vaihtoehtoa. Schein (1991, 71) toteaa, että organisaation jäsenten tavoitteet voivat olla ristiriidassa keskenään, eikä yksimielisyys organisaation perustarkoituksesta ole tae yhtenevistä tavoitteista. Taulukoita 13 ja 16 vertaillen huomataan, että muutos on tervetullutta ja se nähdään tarpeellisenä, mutta muutoksen edellyttämät keinot ja päätökset eivät aina ole henkilöstön mieleen.

Taulukko 16

Organisaation tavoitteiden saavuttamisen hyöty, keinojen aiheuttama ristiriita ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus

	1	2	3	4	5	ka
Henkilöstö hyöttyy aina siitä, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa						
Lieksan RV-asema	2	12	1	1	0	2,06
Niiralan RT-asema	8	11	1	4	1	2,16
Keinot, joilla organisaatio pyrkii tavoitteisiinsa, eivät aiheuta henkilöstössä ristiriitoja						
Lieksan RV-asema	5	10	0	0	0	1,67
Niiralan RT-asema	8	12	4	1	0	1,92
Organisaation päätöksenteossa pidetään hyvin tärkeänä oikeudenmukaisuutta						
Lieksan RV-asema	2	13	1	0	0	1,94
Niiralan RT-asema	5	14	2	4	0	2,2

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Scheinin mainitsema esimerkki yrityksen sisäisistä erimielisyyksistä voimavarojen kohdentamisessa voi olla ainakin osasyys vastaajien kokemukseen, ettei heidän etunsa toteudu aina organisaation edun toteutuessa (Schein 1991, 71). Luvussa 4.2 esittelin lomakekyselyn avoimen vastauksen, jonka kirjoittaja koki pakkosiirron tehneen hänen työstään ”*pelkkää pakkopulaa*”. Ehkä tässäkin tapauksessa siirto on ollut organisaation tavoitteiden saavuttamisen kan-

nalta merkityksellinen, mutta ristiriidassa yksilön henkilökohtaisen hyödyn kanssa. Henkilöstön siirrot ja niistä käytävä keskustelu ovat olleet voimakkaasti pinnalla vuonna 2013 julkaistun Rajavartiolaitoksen sopeuttamisohjelman jälkeen, jossa yhtenä kohtana mainitaan juuri *voimavarojen keskittäminen* (http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/rvl_sopeuttamisohjelma).

Keinot: rakenne, järjestelmät ja prosessit. Haastateltavien mukaan molemmilta asemilta löytyy ”oma tapa toimia” ainakin määrättyissä asioissa ja näitä tapoja haastateltavat pitävät hyvinä. Niiralassa yksi toimintamalli liittyy eri tehtäviin erikoistuneiden työntekijöiden käyttämiseen laajasti eri tehtävissä. Kukaan ei tee pelkästään yhtä ja samaa tehtävää, vaan tehtäviä vaihdellaan sujuvasti tarpeen mukaan, erikoisosaamisesta huolimatta. ”Niiralan tapa” saa vahvistusta kyselyn vastauksissa. Niiralan vastaajien mielestä henkilöstön kykyjä käytetään monipuolisemmin, kuin Lieksan vastaajien mielestä (taulukko 17).

Eli meillä on tällöinen tietynlainen sekamalli käytössä. Ei oo erikoismiehiä, tai on erikoismiehet, mutta erikoismiehiä ei käytetä ahtaasti, että asiakirjatutkija tekee vaan asiakirjatutkintatehtävää, ensimmäisen linjan tarkastaja vaan ensimmäisen linjan tehtäviä, vaan monitaitoisuus. Eli pystytään työvuoron sisällä sujuvasti vaihtamaan tehtäviä, työvuoron sisältöä. (Informantti 3, Niirala.)

Taulukko 17

Henkilöstön kykyjä käytetään monipuolisesti

	1	2	3	4	5	ka
Henkilöstön kykyjä käytetään monipuolisesti						
Lieksan RV-asema	0	8	1	6	1	3
Niiralan RT-asema	1	5	2	16	1	3,44

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Lieksassa nousi esiin hyvä työsuunnittelu ja siihen liittyvä grafiikka. Yhtä hyvää ei haastateltavien mukaan muilta rajavartioasemilta löydy. Näkemys saa tukea kyselyn vastauksissa. Lieksan vastaajat ovat Niiralan vastaajia tyytyväisempiä omaa työtään koskeviin vaikutusmahdollisuuksiinsa (taulukko 18). Toisaalta ristiriita syntyy ainakin Lieksan osalta seuraavas-

sa kysymyksessä (taulukko 19), jossa molempien yksiköiden vastaajista hieman suurempi osa on sitä mieltä, että omaa työtä koskevat päätökset tehdään ilman, että työntekijältä itseltään kysytään.

”Joo, no meillä on Lieksan tapa toimia tämä kolomeviikkoisjakso ja siinä oleva se grafiikka. ... Se on kyllä selekeelukunen meillä. Minusta tämä meidän työsuunnittelu, pohjat ja paperit niin nää on kyllä ihan mallikeleposia.” (Informantti 5, Lieksa.)

Taulukko 18

Omaa työtä koskevat vaikutusmahdollisuudet

	1	2	3	4	5	ka
Mahdollisuuksiini vaikuttaa omaa työtäni koskeviin asioihin						
Lieksan RV-asema	0	2	0	13	1	3,81
Niiralan RT-asema	2	8	3	10	2	3,08

1= Hyvin tyytymätön 2= Melko tyytymätön 3= En osaa sanoa 4= Melko tyytyväinen 5= Hyvin tyytyväinen

Taulukko 19

Omaa työtä koskeva päätöksenteko

	1	2	3	4	5	ka
Työtäni koskevat päätökset tehdään ilman, että minulta kysytään						
Lieksan RV-asema	0	5	2	9	0	3,25
Niiralan RT-asema	0	10	3	8	4	3,24

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Mittaaminen: virheiden havaitsemis- ja korjaamisjärjestelmät. Mittaamisen perusteita koskevan yksimielisyyden saavuttaminen on Scheinin mukaan tärkeää, mikäli toimintaa halutaan ylipäättään kehittää yhteisesti haluttuun suuntaan. Organisaation jäsenten käsitysten tulisi olla yhtenevät sekä tavoitteista että mahdollisesti tarvittavista korjaavista toimista. (Schein 1991,

75.) Vastausten perusteella molempien yksiköiden henkilöstöstä osalla on selkeä käsitys siitä, mitä organisaatiossa laadulla tarkoitetaan ja osalla ei (taulukko 20). Molempien yksiköiden vastauskeskiarvot sijoittuivat asteikon puolenvälin molemmin puolin, *en osaa sanoa* - vastausvaihtoehtoa käytettiin molemmissa yksiköissä vähän.

Taulukko 20

Laadun määritelmän selkeys

	1	2	3	4	5	ka
Henkilöstölle on selvitetty, mitä laadulla organisaatiossa tarkoitetaan						
Lieksan RV-asema	0	9	1	5	1	2,88
Niiralan RT-asema	1	9	3	11	1	3.08

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Rajavartiolaitoksen Strategia 2022 (s.4) ottaa kantaa sujuvan rajaliikenteen varmistamiseen: ”*Suomen rajanylityspaikat ovat tehokkaita. Sujuva rajaliikenne edistää ihmisten kanssakäymistä ja elinkeinoelämän toimintamahdollisuuksia.*” Samalla sivulla olevassa visiossa nostetaan esiin turvalliset rajat sekä niiden takeena oleva luotettava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Yksi tutkimuksen vastaaja näkee sujuvuuden ja laadukkaan rajatarkastuksen välillä ristiriidan. Hänen kokemuksensa mielestään laadukasta rajatarkastusta ei enää arvosteta, vaan rajanylitysliikenteen nopeus ja sujuvuus ovat nousseet tärkeämmiksi. Työnkuvan muuttuminen ”pakkotahtiseen leimaamiseen” on heikentänyt vastaajan mielestä työn kiinnostavuutta ja merkityksellisyyttä:

Työnkuva on vaan muuttunut vuosien varrella pakkotahtiseen leimaamiseen ja tuntuu, että laadukkailla rajatarkastuksilla ei ole enää mitään merkitystä. Ainut mikä merkkää on läpivirtaus, ei saa syntyä jonoja ja tämä kaikki on johtanut työn laadun huonontumiseen. On ollut pakko rueta miettimään muita vaihtoehtoja työmarkkinoilla. (Lomakekyselyn avoin vastaus, Niirala.)

4.5 Perusoletuksia – kulttuurin ytimessä

Alaluvussa käsitellään kulttuurin syviä perusoletuksia. Perusoletusten etsimisessä on noudateltu Scheinin (1991, 100; 2004, 45) kulttuuriteoriaa. Tarkastelun teemoja ovat *ihmisten suhde luontoon, todellisuuden ja totuuden luonne, ihmisluonnon luonne, yksilön ja yhteisön välinen suhde* sekä *ajan ja tilan luonne*. Alaluvussa etsitään vastauksia seitsemänteen alatutkimuskysymykseen:

7. alatutkimuskysymys: Mitä perusoletuksia organisaatioiden kulttuurit sisältävät?

Ihmisten suhteessa luontoon on Scheinin mukaan kyse siitä, pitääkö organisaatio suhdettaan luontoon hallitsevana, alistaisena vai passiivisena. Näillä oletuksilla on vastineensa organisaation toiveasemasta markkinoilla. (Schein 1991, 100; 2004, 65–66.) Rajavartiolaitoksen yksiköillä ei ole markkinoilla selkeitä oman alansa kilpailijoita. Tulosta on toki tehtävä, on oltava tuotannollis-taloudellinen.

Vastaajilta kysyttiin näkemystä siitä, pyrkiikö ihminen etsimään sopusointua luonnon kanssa (taulukko 21). Molempien yksiköiden vastauksissa oli reilu hajonta, vastauskeskiarvojen asettuessa asteikon keskivaiheille. Sen sijaan kysyttäessä organisaation merkitystä muiden alueella toimivien viranomaisten toimintaan, vastaukset painottuivat asteikon positiiviselle puolelle. Luvussa 4.3 (taulukko 9) selvisi, että Lieksan rajavartioaseman jäsenet kokivat olevansa keskimäärin ylpeitä voidessaan työskennellä organisaatiossa (ka 4,0). Niiralan vastauksissa oli myös eriäviä mielipiteitä (ka 3,2)

Taulukko 21

Ihmisen suhde luontoon, organisaation merkitys muiden viranomaisten toimintaan

	1	2	3	4	5	ka
Ihminen pyrkii toiminnassaan etsimään sopusointua luonnon kanssa						
Lieksan RV-asema	1	5	2	7	0	3
Niiralan RT-asema	1	6	4	12	2	3,32

Organisaatiolla on tärkeä merkitys muiden alueella olevien viranomaisten toimintaan						
Lieksan RV-asema	0	2	1	10	2	3,8
Niiralan RT-asema	0	1	1	17	6	4,12

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Hokkanen on vertailllessaan eri puolustushaarojen kulttuureita toisiinsa tullut siihen tulokseen, että maavoimat ja merivoimat kokevat ihmisen suhteen luontoon olevan *alisteinen* ja ilma-voimat *sopusointuinen*. Hokkasen oletus on, että hänen tutkimuksensa kohdejoukkojen ei tarvitse kilpailla olemassaolostaan toisten kanssa. (Hokkanen 2011, 115.) Varjosen (2000, 141) ja Laaksosen (2004, 108) mukaan Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin perusoletuksissa suhde luontoon nähdään *hallitsevana*. Varjonen perustelee näkemystään sillä, että Puolustusvoimissa omasta organisaatiosta ollaan ylpeitä ja oma organisaatio koetaan ympäristölle merkitykselliseksi (Varjonen 2000, 141).

Scheinin teorian paikkansa pitävyys organisaation markkina-aseman osalta korostunee sotilasorganisaatioita enemmän esimerkiksi kaupan alalla, jossa kilpailu olemassaolosta ja markkinoista on kovaa. Tutkimuksen vastaajilla on vakituinen työ ja toimeentulo, eikä tulevaisuus näytä olevan vaakalaudalla. Yhtä luotettava on myös organisaation ”markkina-aseman” säilyminen. Tutkimuksen perusteella organisaatioiden jäsenten käsitykset *ihmisen suhteesta luontoon* eivät ole yhteneviä, keskimääräinen ajatus näyttää molemmissa yksiköissä sijoittuvan *hallitsevan* ja *sopusointuisen* välimaastoon.

Todellisuuden ja totuuden luonne. Yhteisössä vallitsevan moraalien aste osoittaa Scheinin mukaan sen, määritelläänkö totuus moraalisaäntöjen mukaan (moralistinen yhteiskunta) vai lainsäädännön mukaan (pragmaattinen yhteiskunta) (Schein 2004, 70–71). Vastaajien vastauskeskiarvot olivat molemmissa yksiköissä jonkin verran moraalisaäntöjen puolella (taulukko 22). Lieksan vastaajista lähes kolmannes oli valinnut *en osaa sanoa* -vastausvaihtoehdon.

Taulukko 22

Organisaatiossa vallitsevan moraalien aste

	1	2	3	4	5	ka
--	---	---	---	---	---	----

Organisaatiossa vallitsee korkea moraal						
Lieksan RV-asema	0	4	5	6	1	3,25
Niiralan RT-asema	0	5	1	16	3	3,68

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Schein jakaa todellisuuden kolmeen tasoon: *ulkoinen fyysinen todellisuus*, *sosiaalinen todellisuus* ja *yksilöllinen todellisuus*. Ulkoinen todellisuus on määriteltävissä puolueettomasti tai testattavissa, sosiaalinen todellisuus ja yksilöllinen todellisuus eivät. Kaikki nämä totuuden tasot ilmentävät kulttuuria ja organisaation on päästävä yhteisymmärrykseen siitä, miten totuus määritellään. Kulttuuri vaikuttaa vähiten testattavalla tasolla olevaan ulkoiseen fyysiseen todellisuuteen. (Schein 1991, 103–104.) Näkemykset päätösten perustumisesta tosiasioihin jakautuivat molemmissa yksiköissä lähes koko asteikolle (taulukko 23). Keskiarvot sijoittuivat lievästi väittämän kanssa eri mieltä oleviksi. Vielä kriittisemmin yksiköiden vastaajat näkevät päätösten perustelut. Kahden kysymyksen perusteella on mahdotonta tehdä aukottomia johtopäätöksiä, mutta voidaan todeta, että sosiaalisen todellisuuden ja yksilöllisen todellisuuden tasoilla näyttää olevan näkemyseroja organisaatioiden sisällä.

Taulukko 23

Päätökset tehdään selkeiden tosiasioiden perusteella, monet päätökset perustellaan tarkasti

	1	2	3	4	5	ka
Päätökset tehdään selkeiden tosiasioiden perusteella						
Lieksan RV-asema	1	8	2	5	0	2,69
Niiralan RT-asema	3	8	3	11	0	2,88
Monet päätökset perustellaan tarkasti						
Lieksan RV-asema	2	11	0	3	0	2,25
Niiralan RT-asema	8	12	1	4	0	2,04

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Varjosen (2000, 142) mukaan päätöksenteon perusteluissa on oletettavasti parantamisen varaa yleisellä tasolla, mikäli yli puolet vastaajista näkee päätöksen perusteet epäselvinä. Laaksosen (2004, 108) määrittelee totuuden luonteen Puolustusvoimissa autoritääriseksi. Luvussa 4.4 (taulukko 19) niukat vastaajaenemmistöt olivat sitä mieltä, että työtä koskevat päätökset tehdään kysymättä työntekijän mielipidettä. Koska Lieksassa ja Niiralassa kuitenkin avoimuutta arvostettiin paljon (luku 4.2) ja nokkimisjärjestys nähtiin joustavasti toteutuvaksi (luku 4.3), ei kummassakaan yksikössä totuus näytä perustuvan pelkkään auktoriteettiin, vaan pikemminkin auktoriteetin ja sopimuksellisuuden välimaastoon. Totuuden ja todellisuuden luonteeltaan yksiköt vaikuttavat olevan varsin lähellä toisiaan.

Ihmislunnon luonne. Oletukset ihmislunnosta, sen hyvydestä tai pahuudesta ja muunneltavuudesta vaihtelevat Scheinin mukaan esimerkiksi sen suhteen, nähdäänkö ihmiset lähtökohdaisesti laiskoina ja tekevän työtä vain palkkion toivossa valvovan silmän alla (teoria X) vai pohjimmiltaan motivoituneina työskentelemään, kunhan vain riittävät resurssit ovat olemassa (teoria Y) (Schein 2004, 67). Jos tulkitaan jyrkästi vastausten asettumista alla olevassa kysymyksessä (taulukko 24) nähdään, että vastausten keskiarvot painottuvat aavistuksen teoria X:n puolelle.

Taulukko 24

Ihminen tekee vapaaehtoisesti paljon töitä

	1	2	3	4	5	ka
Ihminen tekee vapaaehtoisesti paljon töitä						
Lieksan RV-asema	1	8	6	1	0	2,44
Niiralan RT-asema	0	11	7	6	1	2,88

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Tulosta ei voida yhden kysymyksen perusteella pitää selvänä etenkin, kun huomioidaan merkittävä *en osaa sanoa* -vastausten määrä. Myös Schein varoittaa tekemästä johtopäätöksiä vähäisillä argumenteilla, etenkin koska nykyteorioiden mukaan ihmislunnon usein nähdään mutkikkaana ja muuttumiskykyisenä (Schein 1991, 113). Niiralan rajatarkastusaseman vastaajista 28 prosenttia ja Lieksan rajavartioaseman vastaajista peräti 38 prosenttia valitsi *en osaa sanoa* -vastausvaihtoehdon. Arvojen tasolta (luku 4.2) muistamme, että vastaajat eivät keski-

määrin pitäneet palkkaa työn tekemisessä tärkeimpänä, mutta Lieksassa palkka kuitenkin oli kysytyistä työn osa-alueista arvostetuin. Yhtä yhteistä työmotivaation lähdettä ei näytä olevan.

Edellisen kysymyksen sijaan kaksi alla olevaa kysymystä (taulukko 25) kääntävät, tulkinnasta riippuen, ihmisluonnon käsitystä teoria Y:n suuntaan. Mikäli oletetaan, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tarpeelliseksi, he eivät vastaajaenemmistön mukaan jätä tehtäviään hoitamatta, vaan tekevät sen vapaaehtoisesti. Vastaajista enemmistö työskentelee mielestään niin ahkerasti kuin kykenee. Vastaukset tukevat arvojen yhteydessä (luku 4.2) esiin noussutta paheksuttavaa omista tehtävistä luistamista.

Taulukko 25

Tarpeelliseksi nähdyn työn tekeminen vapaaehtoisesti ja vastaajien oma ahkeruus

	1	2	3	4	5	ka
Ihminen tekee vapaaehtoisesti sen, minkä näkee tarpeelliseksi tehdä						
Lieksan RV-asema	0	0	2	13	1	3,94
Niiralan RT-asema	0	2	5	15	3	3,76
Työskentelen niin ahkerasti kuin kykenen						
Lieksan RV-asema	0	3	1	9	3	3,75
Niiralan RT-asema	1	4	2	13	5	3,68

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Kysymysten perusteella on mahdotonta sijoittaa kummankaan aseman ihmiskäsitystä kategorisesti teoria Y:n tai X:n puolelle. Laaksonen (2004, 108) on sijoittanut Puolustusvoimien kulttuurissa ihmiskuvan neutraaliksi. Se näyttää olevan lähimpänä totuutta myös Lieksan ja Niiralan kulttuureissa. Yksiköissä ihmistä ei nähdä sen enempää hyvänä kuin pahanakaan (Schein 1991, 112).

Yksilön ja yhteisön välinen suhde. Scheinin mukaan kulttuurin perusoletuksista riippuu, onko yksilön vai organisaation edut vaakakupissa painavampia ja kumman eduista luovutaan ensin.

Hän nostaa esiin yhteistyön merkityksen ja näkyvyyden korostumisen sekä vertailun individualististen ja kollektiivisten oletusten välille. (Schein 2004, 68–69.) Saman asian esittävät myös Hofstede ja Hofstede (2005, 74–75).

Molemmissa tutkimuksen organisaatioissa vastauskeskiarvoista heijastelee yksilökeskeisyyttä enemmän yhteisöllisyys (taulukko 26). Vastaajat työskentelevät keskimääräisesti mielellään työryhmissä, heidän mielestään työyhteisössä voi luottaa ihmisiin ja työyhteisössä autetaan sekä kannustetaan työtoveria. Vastauskeskiarvot ovat suuntaa-antavia, pienehkön vähemmistön mukaan asiat eivät ole edellä kuvatun mukaiset. Merkille pantavaa on luvussa 4.1. esille noussut entisten rajavartioasemien tiivis ja hyvä yhteishenki. Lieksan vastaajat työskentelevät työryhmissä keskimäärin mieluummin, kuin Niiralan vastaajat. Myös muilta osin vastaukset ovat linjassa organisaatioiden henkeen liittyneiden tutkimustulosten kanssa. Yhteisökeskeisyyttä heijastelee myös luvussa 4.2 Niiralan rajatarkastusasemalla paheksuttavana toimintana mainittu omista työtehtävistä luistaminen ja töistä pois jääminen ilman pätevää syytä. Kyselylomakkeen vapaamuotoisessa vastauksessa Niiralan edustaja oli sitä mieltä, että erilaiset näkemykset rikastuttavat yhteisöä – huonoja näkemyksiä ei hänen mukaansa ole. Yhteisöllisyyden ohessa myös yksilöä arvostetaan.

”Ihmisten erilaisuus on kaikkien rikkaus, ja on hieno asia että monissa asioissa on montaa eri näkemystä. Yleensä mikään ei ole toista näkemystä parempi tai huonompi.” (Lomakekyselyn avoin vastaus, Niirala.)

Taulukko 26

Työryhmätyöskentely, luottamus muihin ihmisiin, kannustaminen ja auttaminen

	1	2	3	4	5	ka
Työskentelen mielelläni työryhmissä						
Lieksan RV-asema	0	1	2	8	5	4,06
Niiralan RT-asema	1	4	2	13	5	3,68
Täällä voi todella luottaa ihmisiin						
Lieksan RV-asema	0	0	3	11	2	3,94
Niiralan RT-asema	0	3	2	14	6	3,92

Täällä autetaan työtovereita						
Lieksan RV-asema	0	1	2	11	2	3,88
Niiralan RT-asema	0	1	1	13	10	4,28
Täällä kannustetaan työtovereita						
Lieksan RV-asema	0	2	3	11	0	3,56
Niiralan RT-asema	0	3	1	17	4	3,88

1= Täysin eri mieltä 2= Hieman eri mieltä 3= En osaa sanoa 4= Hieman samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Ajan ja tilan luonne. Oletus ajasta ja sen käyttämisestä vaihtelee Scheinin mukaan muun muassa siinä, koetaanko aika ”rahana”, jota ei koskaan saa takaisin kun sen on kerran käyttänyt ja voiko ajan hetkessä tehdä vain yhtä vai useampia asioita. Ajankäytön suunnittelun ja koordinoimisen merkitys vaihtelee kulttuurien välillä ja samoin esimerkiksi se, kuinka sovitusta tapaamisesta myöhästymiseen suhtaudutaan. (Schein 2004, 72.) Tutkimuksen yksiköissä ajankäytön ja työn suunnittelu ovat haastateltavien puheissa merkittävässä roolissa. Erityisesti Lieksan rajavartioasemalla työsuunnittelun laatua ja toimivuutta korostettiin.

”Pitkälti kyllä mennään jos on semmonen työvuoroluettelo ja se viikko. Että se ei oo semmosta, että ´ahaa, lähettään tuonne´, kun muuten on se rauhallisuus, tai jos tilanne on niin rauhallinen.” (Informantti 4, Lieksa.)

Scheinin mukaan työskentelytilat viittaavat muun muassa siihen, kuinka paljon työntekijöiden odotetaan kommunikoivan keskenään työnteon aikana (Schein 2004, 73). Työtiloiltaan asemat eroavat keskenään työn sisällön vuoksi. Niiralan rajatarkastusaseman väki työskentelee pääosin samoissa tiloissa, Lieksassa partiot liikkuvat tehtäviensä mukaan eri puolilla laajaa toiminta-aluetta kahden tai kolmen hengen partioissa. Tämä nousi esiin myös haastateltavan kommentissa.

”Niiralan rajatarkastusasema on varmasti semmonen, näkyy se yhteisöllisyys, että kaikki työskentelee käytännössä samassa työpisteessä. Meillähän kokoonnutaan työvuoron alussa samaan ja päivät leikkerehettään missä kukakii ja illalla taas kassaannuttaan.” (Informantti 6, Lieksa.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Lieksan rajavartioaseman ja Niiralan rajatarkastusaseman organisaatiokulttuuria. Kahden päätutkimuskysymyksen tueksi muodostettiin yhdeksän alatutkimuskysymystä, jotka liittyivät Edgar H. Scheinin kulttuuriteoriaan; kulttuurin tasoihin ja kulttuurin tehtäviin organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin käsite on laaja. Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle pienistä osista, jotka yhdessä muodostavat kuvan kokonaiskulttuureista.

Tutkimuksen aineistonkeruussa ja analysoinnissa noudateltiin soveltuvin osin Scheinin kulttuuriteoriaa. Valittu teoria tuki tutkimuksen tekoa hyvin ja vastaavasti saadut tutkimustulokset tukivat pääosin valittua teoriaa. Scheinin kulttuuriteorian voidaan todeta olevan ainakin suurimmilta osin soveltuva tämänkaltaiseen organisaatiokulttuurin tutkimukseen. Teorian hyvyttä ja käyttökelpoisuutta todistivat lukuisat tutkimuksen lähteissä olleet viittaukset Scheinin tuotantoon ja näkemyksiin. Hänen kulttuurimallinsa on arvostettu ja tunnustettu.

5.1 Organisaatiokulttuuri Lieksan rajavartioasemalla ja Niiralan rajatarkastusasemalla

Neljännessä luvussa kyettiin vastaamaan hyvin yhdeksään alatutkimuskysymykseen, jotka käsittelivät kulttuurin tasoja ja tehtäviä, sekä kulttuureissa ilmeneviä eroja ja samankaltaisuuksia. Tässä luvussa merkittävimmät tutkimustulokset kootaan johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi ja vastataan päätutkimuskysymyksiin:

1. päätutkimuskysymys: Millainen organisaatiokulttuuri Lieksan rajavartioasemalla on?
2. päätutkimuskysymys: Millainen organisaatiokulttuuri Niiralan rajatarkastusasemalla on?

Organisaatiot ovat saman emo-organisaation alaisia. Työntekijöitä koskevat esimerkiksi samat lait, asetukset ja virkaehtosopimukset. Tehtäviensä ja henkilöstöjensä osalta yksiköt eroavat toisistaan paljon. Yksiköiden tehtävillä on kuitenkin yhteinen päämäärä: Rajaturvallisuuden ylläpitäminen. Vastaan päätutkimuskysymyksiin perusoletusten tasolta alkaen, sillä siellä

kulttuurilla on Scheinin (2004, 30) mukaan merkitystä. Nostan esiin merkittävimpiä löydöksiä myös kulttuurin pinnallisemmilta tasoilta.

Molemmissa organisaatioissa ihmisen suhde luontoon näyttää sijoittuvan hallitsevan ja sopusointuisen välimaastoon. Organisaatioiden markkina-asema on selvä, eikä siitä tarvitse kilpailla muiden kanssa. Ympäristöä ei tarvitse sen vuoksi hallita täysin. Vastaajat myös kokivat, että ympäristön muutokset on otettava huomioon oman toiminnan kehittämisessä. Ympäristön hallittavuudesta kielii, että Lieksan rajavartioaseman väki oli ylpeitä työstään organisaatiossa ja Niiralan väki puolestaan koki organisaatiolla olevan tärkeän merkityksen muiden viranomaisten toimintaan.

Todellisuus näyttää määräytyvän yksiköissä sopimuksellisesti tai autoritäärisesti. Sopimuksellisuuden puolesta puhuvat Lieksassa hyvänä koettu työsuunnittelu ja mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin. Niiralassa puolestaan nokkimisjärjestys koettiin joustavasti toteutuvaksi. Molemmissa organisaatioissa avoimuutta arvostettiin keskimäärin paljon. Sotilaallisten tapojen ei koettu asemilla olevan kovin näkyviä. Päätösten perustumisesta auktoriteettiin puolestaan kielii se, että yksiköiden vastaajat kokivat, ettei heidän mielipiteitään aina kuunnella päätöksiä tehtäessä. Päätökset eivät vastaajien mielestä myöskään perustu aina selkeisiin tosiasioihin, joten asemien sisällä näyttää olevan näkemyseroja sosiaalisen todellisuuden ja yksilöllisen todellisuuden alueilla.

Ihmisluonto nähdään organisaatioissa neutraalina ja mukautumiskykyisenä. Yksiköiden työntekijöillä ei näytä olevan yhteistä työmotivaation lähdettä. He tekevät työnsä, mutta voivat suhtautua siihen kriittisesti. Henkilöstön keskuudessa arvostetuin työntekijän ominaisuus on rehellisyys. Keskimääräistä arvostetumpien työntekijöiden hyveet liittyvät ammattitaitoon ja ahkeruuteen.

Tutkimuksen yksiköissä korostuu yhteisöllisyys, mutta myös yksilöä arvostetaan. Yhteisöllisyys näkyy Lieksassa muun muassa työn arvostamisena, ylpeytenä omasta työstä, ryhmätyöskentelyhalukkuutena ja yhteisinä pelisääntöinä. Niiralassa yhteisön arvostaminen näkyy esimerkiksi taukojen rytmittämisessä ja siinä, että töistä pois jääminen ilman pätevää syytä on paheksuttavaa toimintaa, koska se kuormittaa muita yhteisön jäseniä. Yhteisöt muistavat jäseniään merkkipäivinä, auttavat ja kannustavat toisiaan sekä järjestävät läksiäisiä. Henkilöstölle työtä tärkeämpää on perhe, eli työyhteisö ei ole jäsenille ”kaikki kaikessa”. Tutkimuksessa

nousi esiin näkemys Rajavartiolaitoksen kahtia jakautumisesta. Se kuitenkin ei näy ainakaan näissä tutkimuksen yksiköissä.

Lieksassa hyvää työsuunnittelua korostettiin, myös Niiralassa työaika on varattu työn teke- mistä varten. Tiloiltaan asemat poikkeavat toisistaan selvästi. Niiralan väki työskentelee pää- osin samoissa tiloissa, Lieksan virkamiehet liikkuvat työvuoron aikana laajalla toiminta- alueella. Työhön liittyvä esineistö on samanlaista, kuin muillakin vastaavia tehtäviä toteutta- villa yksiköillä. Työnkuva näkyy myös esineistössä. Lieksan rajavartioasetapaamisissa ma jakaa yhteistyötahoilleen pienoisrajamerkkejä, Niiralassa vanhoja leimasinmalleja on alettu keräämään näytille vitriiniin.

Lieksan rajavartioaseman ja Niiralan rajatarkastusaseman vastaajien henkilökohtaiset arvot ovat keskenään yhdensuuntaisia. Elämän eri osa-alueista perhe nousi tärkeimmäksi ja työntekijän ominaisuuksista eniten arvostettiin rehellisyyttä. Merkille pantavaa arvojen tasolla on, että työntekijöiden ja yksiköiden arvot ovat yhteneviä Rajavartiolaitoksen strategisten arvojen kanssa. Luotettavuus ilmeni monessa yhteydessä, se näky esimerkiksi rehellisyyden arvosta- misena. Ammattitaitoon viitattiin muun muassa tarkasteltaessa organisaatioissa työskennellei- tä keskimääräistä arvostetumpia työntekijöitä, myös ahkeruutta pidetään hyveenä. Yhteistyö- kyvyn arvostaminen näkyy esimerkiksi avoimuuden, käskettyjen tehtävien hoitamisen ja oi- keudenmukaisuuden arvostamisena.

Perusoleutusten ja arvojen tasoilla organisaatioiden kulttuurit vaikuttavat olevan samankaltai- sia. Artefaktien tasolla erot liittyvät lähinnä työtapoihin ja ammattikieleen. Asemien henkilös- töjen virkapukineet ja muut ulkoiset tunnuksat, esimerkiksi logo, ovat keskenään samanlaisia. Rajavartiolaitoksen logo luo yksiköissä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sen heraldinen perintö liitetään rajatarkastuksia vahvemmin rajojen valvonnan tehtäviin. Molempien yksiköiden vi- ralliset juhlat liittyvät pääasiassa Rajavartiolaitoksen vuosipäivään, epäviralliset juhlat puoles- taan henkilöstön merkkipäiviin. Epävirallisiin tilaisuuksiin, esimerkiksi läksiäisiin, liittyy oleellisesti saunominen.

5.2 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu

Olen itse työskennellyt Pohjois-Karjalan rajavartiostossa neljän vuoden ajan ennen maiste- riopintojen aloittamista. On selvää, että tuona aikana hankkimani kokemukset ja näkemykset heijastuivat tutkimuksen tekemiseen. Vaikka tuosta ajasta puolitoistavuotta työskentelin Liek-

san rajavartioasemalla, en usko sen vääristäneen tutkimusaineistosta tehtyjä tulkintoja, koska sinä aikana en ehtinyt kunnolla asettumaan yksikön kulttuuriin. Päinvastoin näen hankitun kokemuksen etuna. Lieksassa vietetty aika auttoi minua ymmärtämään tutkimusaineistoa ja termejä sekä välttämään täysin väärä tulkintoja esimerkiksi rajavartioaseman työtapoja koskien. Vuosina 2012 ja 2013 olin komennettuna yhteensä kuuden viikon ajaksi Helsinki-Vantaan lentoasemalle ja Nuijamaan rajatarkastusasemalle. Komennuksilla hankittu kokemus auttoivat minua vastaavasti ymmärtämään rajatarkastusaseman työnkuvaa ja prosesseja.

Lomakekysely toteutettiin internet-pohjaisesti. Linkin vastaanottaja pystyi vastaamaan kyselyyn halutessaan useamman kerran tai toisaalta välittämään linkin kolmannelle osapuolelle. En voi täysin varmistua siitä, että kyselyyn todella vastasi juuri se joukko, jonka olin vastaa-jaksi asettanut. Luotan kuitenkin siihen, että lomakekyselyssä kerätyt vastaukset ovat oikean-suuntaisia ja kuvaavat vastaajajoukon näkemyksiä. Aineiston analysointivaiheessa huomasin kyselylomakkeessa muutamia kirjoitusvirheitä, joista yksi oli sen verran merkittävä (sanalla oli täysin erilainen merkitys), että jouduin poistamaan kysymyksen sen vuoksi käsiteltävästä aineistosta. Muutamat yksittäiset kirjainvirheet eivät sen sijaan heikentäneet lomakkeen ymmärrettävyyttä.

Kyselylomakkeen numeroita ja vapaamuotoisia vastauksia tulkitsin kvalitatiivisesti sisällön-analyysin keinoin, eli numeroita katsottiin suuntaa-antavina. Koska kyselylomakkeen vastaa-jajoukko oli pienehkö; Niiralassa kolmannes ja Lieksassa reilu puolet henkilöstöstä, uskon laadullisen tulkinnan olevan vähintään yhtä luotettava, kuin tarkkarajaisen tilaston. Kyselyn osalta en voi olla vakuuttunut, että kaikki vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset oikein, koska kyselytilaisuus ei mahdollistanut tarkentavia kysymyksiä ja ohjeistuksia.

Haastatteluissa ei vastaavanlaista ymmärtämättömyysongelmaa päässyt syntymään. Keskustelu oli molemmin puolin ymmärrettävää kaikissa haastatteluissa ja epäselvyydet kysymyksissä voitiin selventää saman tien. Haastatteluiden osalta tutkimuksen luotettavuutta parantaa, että haastateltavia valittiin eri henkilöstöryhmistä ja erilaisista tehtävistä. Haastateltavat olivat selvästi motivoituneita yhteistyöhön, joka parantaa aineiston luotettavuutta. Kahdella menetelmällä kerätyt aineistot tukivat pääosin toisiaan, joten aineistosta voitiin tehdä luotettavia tulkintoja.

Aivan kokonaisuudessaan Scheinin näkemysten hyödyntäminen ei tämän laajuisessa työssä ollut mahdollista. Kulttuurin sisällöstä huomiotta jäivät esimerkiksi organisaatioiden osakult-

tuurit ja aineistonkeruussa osallistuvan havainnoinnin järkevään toteuttamiseen ei käytettävissä oleva aika olisi riittänyt. Valituilla aineistonkeruumenetelmillä saatiin kuitenkin kerättyä hyvä ja laaja aineisto, jota analysoimalla kyettiin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Voidaan todeta, että valitut aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät olivat sopivia tämänkaltaisen tutkimuksen tekemiseen. Käytettävät tutkimusmenetelmät huomioitiin jo tutkimuskysymyksiä asetettaessa.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Yhdessä tutkimuksessa ei voida selvittää kaikkea aiheesta, jotain on jätettävä myös seuraaviin tutkimuksiin. Tätä tutkimusta tehdessä nousi esiin jatkotutkimustarpeita ja -mahdollisuuksia. Ensimmäinen jatkotutkimusmahdollisuus liittyy osakulttuurien etsimiseen, tässä tutkimuksessa paneuduttiin yksiköiden kokonaiskulttuureihin. Mielenkiintoista olisi selvittää jatkotutkimuksella, löytyykö tutkittavien organisaatioiden kulttuureista pienempiä osakulttuureita sekä kuppikuntia ja mikä on niiden suhde nyt löydettyihin kulttuureihin. Osakulttuurien etsiminen kannattaisi kohdistaa esimerkiksi eri henkilöstöryhmiin ja Niiralassa myös rajatarkastusryhmiin.

Toinen jatkotutkimusmahdollisuus liittyy Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuurin laajempaan selvittämiseen. Tämän tutkimuksen perusteella Lieksan rajavartioaseman ja Niiralan rajatarkastusaseman kulttuurit ovat yksiköiden erilaisista tehtävistä huolimatta hyvin samankaltaisia. Olisi mielenkiintoista selvittää, eroavatko nyt tutkitut kulttuurit muissa hallintoyksiköissä toimivien yksiköiden kulttuureista vai onko Rajavartiolaitoksesta löydettävissä yksi yhteinen kulttuuripohja. Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuuritutkimukselle jäi edelleen tilaa.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio – Heiskanen, Erika – Innanen, Pekka: Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä, WS Bookwell Oy, Porvoo, 2003.

Ahoniemi, Lea: Näkökulmia muutosjohtamiseen. Teoksessa Kiuru, Jukka (toim): Johdatus johtamiseen, Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan, Edita Prima Oy, Helsinki, 2009.

Brown, Andrew: Organisational Culture, Ashford Colour Press, Gosport, 1998

Gadamer, Hans-Georg: Hermeneutiikka: ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa (suomentanut Nikander, Ismo), Vastapaino, Tampere, 2005.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena: Teemahaastattelu, Yliopistopaino, Helsinki, 1993.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita, Tammi, Helsinki, 2005.

Hokkanen, Teemu: Organisaatiokulttuuri puolustusvoimissa : maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, 2011. Diplomityö

Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan: Cultures and organizations : software of the mind, McGraw-Hill, New York, 2005.

http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/rvl_sopeuttamisohjelma (viitattu 18.2.2015.)

<http://www.raja.fi/rajavartiolaitos/arvot> (viitattu 5.9.2014, 20.1.2015)

http://www.raja.fi/perinteet/lieksan_rajaperinnetalo (viitattu 15.12.2014)

http://www.raja.fi/rmvm/haku_oppilaitokseen (viitattu 9.3.2015)

Härmä, Petri: Rajatarkastuskulttuuri – Rajavartiolaitoksen rajatarkastusten organisaatiokulttuuri, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2008. EUK:n tutkielma.

Informantti 1, haastattelu Niiralan rajatarkastusasemalla, aineisto tutkijan hallussa, kesäkuu 2014

Informantti 2, haastattelu Niiralan rajatarkastusasemalla, aineisto tutkijan hallussa, kesäkuu 2014

Informantti 3, haastattelu Niiralan rajatarkastusasemalla, aineisto tutkijan hallussa, kesäkuu 2014

Informantti 4, haastattelu Lieksan rajavartioasemalla, aineisto tutkijan hallussa, kesäkuu 2014

Informantti 5, puhelinhaastattelu, aineisto tutkijan hallussa, kesäkuu 2014

Informantti 6, puhelinhaastattelu, aineisto tutkijan hallussa, kesäkuu 2014

Juuti, Pauli: Yrityskulttuurin murros, Tammer-Paino Oy, Tapmere, 1992

Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu, 2006

Kiehelä, Hannu: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa, Hakapaino Oy, Helsinki, 1989.

Kiuru, Jukka: Johdatus Johtamisen perusteet -opintojaksoon. Teoksessa Kiuru, Jukka (toim): Johdatus johtamiseen, Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan, Edita Prima Oy, Helsinki, 2009.

Laaksonen, Marko: Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Helsinki, 2004. Diplomityö.

Lieksan rajavartioaseman työhyvinvointikyselyn raportti, 2014. Raportti tutkijan hallussa.

Mäki, Kimmo: Millaista asiantuntijoiden työkulttuuria Laurea tavoittelee? Teoksessa Kallioinen, Outi (toim.): Oppiminen learning by developing –toimintamallissa. Helsinki, 2008.

Niiralan rajatarkastusaseman työhyvinvointikyselyn raportti, 2014. Raportti tutkijan hallussa.

Perälä, Lauri: Eksistentiaalis-fenomenologinen haastattelututkimus rajavartiomiehen ammat-tietiikasta, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki, 2011. Pro gradu.

Pohjonen, Juha: Rajarauhaa Suomen ja Euroopan puolesta, Rajavartiolaitos 1991–2009, Ota-van Kirjapaino Oy, Keuruu, 2009.

Pulkka Antti-Tuomas: luento Santahaminassa, 21.10.2013

Puusa, Anu: Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, Anu – Juuti, Pauli (toim.): Menetelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, JTO, Helsinki, 2011.

Rajanylitystilasto: henkilöiden rajanylitykset itärajalla 2014 (sähköinen versio osoitteessa http://www.raja.fi/tietoa/rajavartiolaitos_lukuina)

Rajavartiolaitoksen Strategia 2022. Kopijyvä Oy, 2012.

Rajavartiolaki 15.7.2005/578

Ranua, Olli: Rajamieshenki ennen ja nyt. Artikkelit lehdessä Rajaviesti 2/2014

Ranua, Olli: Rajamieshenki osa 2/2. Artikkelit lehdessä Rajaviesti 4/2014

Sarala, Urpo – Sarala, Anita: Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdis-täminen. Tammer-Paino, Tampere, 1996.

Schein, Edgar H.: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen (suomentanut Ritva Liljamo & Asko Miettinen), Weilin + Göös, Espoo, 1991.

Schein, Edgar H. :Yrityskulttuuri – selviytymisopas (suomentanut Päivi Rosti), Tammer-Paino, Tampere, 2004.

Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatioteorioihin, Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki, 2008.

Silén, Timo: Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia, Yliopistopaino, Helsinki, 2006.

Sydänmaanlakka, Pentti: Älykäs organisaatio, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 2004.

Tiili, Miia-Leena: Merikarhuja ja rajapoliiseja, Suomenlahden merivartijoiden ammatillinen identiteetti ja sen muutos, Helsingin yliopisto, Helsinki, 2005. Pro gradu.

Tiili, Miia-Leena: sähköpostiviesti tutkijalle 23.6.2014, viesti tutkijan hallussa

Tilev, Kukka-Maaria: Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mittaaminen, Yliopistopaino, Helsinki, 1994. Väitöskirja.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tammi, Helsinki, 2002

Valli, Raine: Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani – Valli, Raine (toim.): Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1, metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, PS-kustannus, Jyväskylä, 2001.

Varjonen, Pekka: Sotilasorganisaation kulttuuri: Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2000. Diplomityö.

Virta, Antti: Arvot osana Helsinki-Vantaan lentokentän rajatarkastuksia, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki, 2009. Pro gradu.

Virtanen, Jari: Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentuminen : organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten merkitys, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki, 2010. EUK:n tutkielma.

Voutilainen, Jussi: Scheinin organisaatiokulttuurin teorian tutkiminen Rajavartiolaitoksessa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki, 2009. Kandidaatin tutkielma.

Webropol-lomakekysely. Kyselyaineisto on tutkijan hallussa

LIITELUETTELO

LIITE 1	Lomakekyselyn taustamuuttujat
LIITE 2	Teemahaastattelurunko
LIITE 3	Kyselylomake

Lomakekyselyn taustamuuttujat

Vastaajien ikä

	1	2	3	4	5	6	7
Ikäni on							
Lieksan RV-asema	0	0	2	4	0	7	3
Niiralan RT-asema	0	2	12	6	2	2	1

1= alle 25 vuotta 2= 25–30 vuotta 3= 31–35 vuotta 4= 36–40 vuotta 5= 41–45 vuotta 6= 46–50 vuotta 7= yli 50 vuotta

Vastaajien palvelusaika tehtävässä, omassa yksikössä ja Rajavartiolaitoksessa

	1	2	3	4	5	6	7
Palvelusaikani nykyisessä tehtävässä							
Lieksan RV-asema	1	0	0	4	0	2	9
Niiralan RT-asema	0	3	0	2	7	9	4
Palvelusaikani yhteensä yksikössäni							
Lieksan RV-asema	1	0	0	4	0	2	9
Niiralan RT-asema	0	3	2	1	7	9	3
Koko palvelusaikani Rajavartiolaitoksessa							
Lieksan RV-asema	0	0	0	0	0	3	13
Niiralan RT-asema	0	0	0	1	4	9	11

1= alle 4kk 2= 4kk–alle 12kk 3= 1–2 vuotta 4= 3–5 vuotta 5= 6–10 vuotta 6= 11–15 vuotta 7= yli 15 vuotta

Vastaajien koulutus (Rajavartiolaitoksen ulkopuolella hankittu korkein koulutus)

	1	2	3	4	5
Rajavartiolaitoksen ulkopuolella hankittu korkein koulutukseni					

Yliluutnantti Jussi Voutilaisen Pro gradun	LIITE 1				
Lieksan RV-asema	0	1	7	5	3
Niiralan RT-asema	0	0	9	15	1

1= Kansakoulu/ ala-aste 2= Keskiaste/ ylä-aste 3= Opistotasoinen koulu 4= Lukio/ YO-tutkinto 5= Muu

Vastaajien päivittäisten viestiyhteyksien määrä

	1	2	3	4
Päivittäisten viestiyhteyksieni määrä (kuinka monen henkilön kanssa olet yhteydessä keskimäärin joko keskustelemalla, tietokoneen välityksellä tai puhelimitse koskien mitä tahansa asiaa)				
Lieksan RV-asema	1	14	1	0
Niiralan RT-asema	1	5	9	10

1= 0–3 henkilön 2= 4–10 henkilön 3= 11–20 henkilön 4= yli 20 henkilön

Vastaajien sukupuoli

	1	2
Olen		
Lieksan RV-asema	16	0
Niiralan RT-asema	24	1

1= Mies 2= Nainen

Vastaajien henkilöstöryhmä

	1	2	3	4	5	6	7
Henkilöstöryhmäni on							
Lieksan RV-asema	0	9	5	1	1	0	0
Niiralan RT-asema	0	17	5	0	1	1	1

1= Siviili 2= Peruskurssin käynyt rajavartija 3= Jatkokurssin käynyt rajavartija 4= Mestarikurssin käynyt rajavartija
5= Opistoupseeri 6= Upseeri 7= Muu

Teemahaastattelurunko

(mukaillen Hokkanen 2011, liite 4)

1. Mitä tarkoittaa ”*kulttuuri*” käsitteenä?

1. Logon käyttö, näkyvyys, heraldinen perintö

2. Aseman esineistö, siisteys, henki

1. Slangi, tarinat, myytit, sankarit, vitsit ja huumori, vertauskuvat, sloganit

1. Seremoniat (juhlat, tilaisuudet), rituaalit, palkitsemiset

2. Eleet, sosiaalisen kanssakäymisen tavat, kommunikointimallit

1. Mitä ymmärrät käsitteellä arvo?

2. Onko yksiköllesi määritelty yhteiset arvot? Kuka ne on määritellyt?

3. Minkälaisia asioita luulet esimiehesi arvostavan? Tuntuvatko ne tärkeiltä?

4. Minkälainen toiminta on mielestäsi paheksuttavaa? Entä esimiesten mielestä?

1. Mitä arvoja itse pidät tärkeimpinä?

2. Toteutuvatko ne yksikössäsi? Miten ne ilmenevät?

3. Onko olemassa ns. ”*kirjoittamattomia sääntöjä*”?

1. Mitkä ovat mielestäsi näkyvimvät erot Lieksan rajavartioaseman ja Niiralan rajatar-
kastusaseman toiminnassa? Entä samankaltaisuudet? Mistä arvelet niiden johtuvan?

2. Onko olemassa sellaista ”*tämän yksikön tapaa*” toimia?

1. Minkälaisista asioista et pidä yksikössäsi?

2. Mitä tekisit toisin, mitä asioita muuttaisit, jos se olisi sinusta kiinni?

Kyselylomake
(mukaillen Tilev 1994; Varjonen 2000)

Organisaatiokulttuuri Lieksan rajavartioasemalla ja Niiralan rajatarkastusasemalla

ARVOISA VASTAAJA,

opiskelen Maanpuolustuskorkeakoulussa Sotatieteiden maisteri -kurssilla (SM4) ja teen opintoihini liittyvää Pro Gradu -tutkielmaani Rajavartiolaitoksessa vallitsevasta organisaatiokulttuurista.

Olen valinnut tutkimuskohteikseni Pohjois-Karjalan rajavartiostosta Lieksan rajavartioaseman sekä Niiralan rajatarkastusaseman. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa yksiköissä vallitsevan organisaatiokulttuurin nykytilaa.

Oheinen kysymyssarja sisältää erilaisia monivalintakysymyksiä organisaatiokulttuuriin liittyvistä asioista. Voit aina osion loppuun täydentää omia näkemyksiäsi eri asioista myös sanallisesti.

Pyydän että luet johdatukset ja kysymykset huolellisesti ja vastaat kysymyksiin rehellisesti, siten kuten Sinä asian koet.

Kyselyllä kerättyä aineistoa analysoin ja käsittelen myöhemmin tutkimusraportissani luottamuksellisesti. Kysely toteutetaan nimettömänä, eikä yksittäistä vastaajaa voi tutkimustuloksista tunnistaa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

A: USKOMUKSET JA PERUSOLETUKSET ilmaisevat ihmisen käsityksiä siitä, mitkä asiat elämässä ja maailmassa ovat totta. Uskomuksiin sisältyy myös käsitys siitä, mitä muut ajattelevat.

1. Keitä me olemme?

Seuraavassa on väittämiä koko Rajavartiolaitoksesta ja sen ympäristöstä. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Huomaa, että joudut välillä miettimään myös sitä, mitä muut Rajavartiolaitoksen edustajat mahtavat ajatella.

	Olen täysin eri mieltä	Olen hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Olen hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
Organisaation päämäärät ovat selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö tuntee hyvin lähiajan tavoitteet, joilla päämäärät saavutetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keinot, joilla organisaatio pyrkii tavoitteisiinsa, eivät aiheuta henkilöstössä ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö hyötyy aina siitä, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiolla on tärkeä merkitys muiden alueella olevien viranomaisten toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstölle on selvitetty, mitä laadulla organi-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

saatiossa tarkoitetaan

Henkilöstön on helppo mainita nimeltä entisiä tai nykyisiä organisaation jäseniä, joiden ansiota organisaation menestys on

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Organisaatiomme henkilöstö on yhtä arvostettu joukko kuin muiden alueella olevien viranomais-ten henkilöstö

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Useimmat henkilöstön jäsenet ovat ylpeitä voidessaan työskennellä organisaatiossa

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rajavartiolaitoksen on jatkuvasti muututtava ulkoisten olosuhteiden mukana

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Millainen minä itse olen, mikä on esimiehen suhde ympäristöönsä ja mikä on ihmisen suhde muihin ihmisiin?

Arvioi itseäsi rehellisesti. Mitä mieltä olet väittämistä?

	Olen täysin eri mieltä	Olen hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Olen hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
Työskentelen niin ahkerasti kuin kykenen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan tehtäviin, jotka ovat yleisesti arvostettuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelen mielelläni työryhmissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Pohdi hiukan ihmisen toimintaa suhteessa luontoon. Mitä mieltä olet väittämästä?

	Olen täysin eri mieltä	Olen hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Olen hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
Ihminen pyrkii toiminnassaan etsimään sopusointua luonnon kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Pohdi hiukan ihmissuhteitasi. Mitä mieltä olet väittämistä?

	Olen täysin eri mieltä	Olen hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Olen hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
Yhteistyöstä seuraa ystävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmisten erilaisuus parantaa ihmissuhteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Mikä on työn merkitys ihmisen elämässä yleensä?

Mikä asema työnteolla on elämän kokonaisuudessa? Mitä mieltä olet väittämistä?

	Olen täysin eri mieltä	Olen hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Olen hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
Ihmisen onnistuminen elämässä näkyy parhaiten työuralla etenemisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varma palkka on työn tekemisessä tärkeintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Haluan vielä sanoa seuraavaa uskomuksiin liittyvistä asioista.

B: ARVOT ovat ihmiselle henkilökohtaisesti tärkeitä asioita. Ihminen pitää mielessään arvot tärkeysjärjestyksessä: jokin asia on tärkeämpi kuin joku toinen.

8. Minkälainen ihmisen pitää olla työpaikalla?

Ajattele omaa ihannekäsitystäsi: millaiselle ihmiselle Sinä annat arvoa? Lue ensin vaihtoehdot läpi ja koeta arvioida niitä monipuolisesti käsitystesi mukaan. Työpaikalla jotkut ominaisuudet ovat tärkeitä, kun taas muut ominaisuudet ovat ehkä työelämän kannalta vähemmän tärkeitä. Aseta ominaisuudet tärkeysjärjestykseen ja käytä koko vastausasteikkoa hyväksi. Kuinka tärkeää on olla työpaikalla

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	En osaa sanoa	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
Ahkera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iloinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rohkea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidättyväinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mikä työssä yleensä on tärkeää?

Ajattele ihannetilannetta, joka saattaa vallita nykyisessä työssäsi, mutta voi olla myös tällä hetkellä unelmasi. Lue ensin vaihtoehdot ja arvioi niitä sen mukaan, mikä Sinulle on tärkeintä. Kaikkihan ei ole yhtä tärkeitä?

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	En osaa sanoa	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
Hyvät työolosuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edetä työuralla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykyjä vastaava työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn itsenäisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mikä on työn suhde muihin asioihin elämässä?

Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat Sinun elämässäsi?

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	En osaa sanoa	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
Työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opiskelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perhe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Minkälainen on ihanteellinen esimies?

Ajattele, miten hyvä esimies toimii Sinun mielestäsi. Mikä on hänelle tärkeää työssä onnistumisen kannalta, mikä vähemmän tärkeää? Kaikkihan ei ole yhtä tärkeää? Käytä koko vastausasteikkoa hyväksi.

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	En osaa sanoa	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
Hän huolehtii alaistensa viihtyvyydestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän varmistaa ennen kaikkea tavoitteiden saavuttamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän tukee alaisiaan heidän henkilökohtaisissa ongelmissaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän tukee alaisiaan uralla etenemisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän ottaa päätöksissään huomioon alaistensa toiveet ja tarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän ottaa johtamistoimenpiteissään huomioon ajankohdan ja tilanteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Haluan vielä sanoa seuraavaa työelämää koskevista toiveistani.

C: TYÖPAIKAN ILMASTO kertoo tilanteen tällä hetkellä. Ilmasto kuvaa henkilöstön tyytyväisyyttä omalla työpaikalla tietyllä hetkellä vallitsevaan tilanteeseen.

13. Millainen on oma työni ja asemani?

Ajattele nyt omaa työtäsi ja asemaasi juuri tällä hetkellä. Kuinka tyytyväinen/ tyytymätön olet seuraaviin asioihin:

	Hyvin tyytymätön	Melko tyytymätön	En osaa sanoa	Melko tyytyväinen	Hyvin tyytyväinen
Työni kiinnostavuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni vaihtelevuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuuksiini toteuttaa itseäni nykyisessä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuuksiini kehittää itseäni nykyisessä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuuksiini vaikuttaa omaa työtäni koskeviin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuuksiini vaikuttaa koko toimipaikan asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etenemismahdollisuuksiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylenemismahdollisuuksiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimipaikkani henkilöstöasioiden hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Minkälaista on työskennellä omalla toimipaikallani?

Ajattele nyt päivittäistä työympäristöäsi ja työtovereitasi. Mitä mieltä olet väittämistä?

	Olen täysin eri mieltä	Olen hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Olen hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
Henkilöstön kykyjä käytetään monipuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Täällä voi todella luottaa ihmisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Täällä autetaan työtovereita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Täällä kannustetaan työtovereita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiesten kanssa ollaan hyviä tuttuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Niitä palkitaan, jotka ovat tehneet työnsä hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan ristiriidat ratkaistaan välittömästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uusille työntekijöille korostetaan aina
hyvän yhteishengen merkitystä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. Minkälainen on oma esimieheni?

Arvioi oman lähimmän esimiehesi toimintaa ja käyttäytymistä. Mitä mieltä olet väittämistä?

	Olen täysin eri mieltä	Olen hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Olen hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
Hän tukee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän rohkaisee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän palkitsee hyvistä työsuorituksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän keskusteleekin usein kanssani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän huolehtii viihtyvyydestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän korostaa huolellisuuden merkitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennen päätöksentekoa hän keskusteleekin useimpien alaistensa kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Haluan vielä arvioida omaa työtilannettani seuraavasti.

D: VIESTINTÄ ELI TIEDONKULKU liittää työyhteisön osat toisiinsa. Viestintää tarvitaan eri tilanteissa organisaation ja sen henkilöstön tavoitteiden saavuttamiseen.

17. Millaista on tiedonkulku yleensä työpaikalla?

Koeta arvioida asiaa yleisesti omien kokemustesi perusteella

	Olen täysin eri mieltä	Olen hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Olen hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
Tieto kyllä kulkee, jos ilma- piiri on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmisten avoimuus parantaa tiedonkulkua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Millaista on tiedonkulku omalla toimipaikallani?

Arvioi ensin tilannetta kokonaisuutena

	Hyvin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	En osaa sanoa	Melko tyytyväinen	Hyvin tyytyväinen
Kuinka tyytyväinen olen toimi- paikkani tiedonkulkuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Kuinka paljon haluaisin tietoja eri lähteistä?

	Hyvin vähän	Melko vähän	En osaa sanoa	Melko paljon	Hyvin paljon
Esimiehiltä ja johdolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamusmies- tai yhdysmiesverkoston kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimipaikan lehdestä tai tiedotteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouksista ja neuvotteluista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Kuinka paljon haluaisin tietoa eri asioista?

	Hyvin vähän	Melko vähän	En osaa sanoa	Melko paljon	Hyvin paljon
Organisaation taloudellisesta tilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation henkilöstötilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksesta ja kursseista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Kuinka paljon saan tietoa eri lähteistä

	Hyvin vähän	Melko vähän	En osaa sanoa	Melko paljon	Hyvin paljon
Esimiehiltä ja johdolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamusmies- tai yhdysmiesverkon kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimipaikan lehdestä tai tiedotteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouksista ja neuvotteluista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Kuika paljon saan tietoa eri asioista?

	Hyvin vähän	Melko vähän	En osaa sanoa	Melko paljon	Hyvin paljon
Organisaation taloudellisesta tilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation henkilöstötilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omasta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouksista ja kursseista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation henkilöstöasioiden hoidosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Minkälaisia muita parannuksia toivot työpaikkasi viestintään ja tiedonkulkuun?

E: Sisäinen laatukuva

Koko yksikkösi asemaa ja tilaa kartoittavia kysymyksiä.

24. Arvioi monipuolisesti seuraavia väittämiä, jotka koskevat yksikköäsi

	Olen täysin eri mieltä	Olen hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Olen hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
Esimiehet pitävät huolta alaisistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet ovat hyväntahtoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet ovat vaativia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet ovat rehellisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviin liittyvä valta ja vastuu on selkeästi määritelty vähentäen valtataistelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmistä palkitaan sääntöjen mukaisesta toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeät tavoitteet vähentävät tehottomuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihminen tekee vapaaehtoisesti paljon töitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa vallitsee korkea moraal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihminen tekee vapaaehtoisesti sen, minkä näkee tarpeelliseksi tehdä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmiset tukevat toisiaan töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmiset arvostavat toisiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihminen luottaa, että organisaatio kohtelee häntä inhimillisenä yksilönä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Arvioi tarkasti seuraavia väittämiä

	Olen täysin eri mieltä	Olen hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Olen hieman samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
Työtäni koskevat päätökset tehdään ilman, että minulta kysytään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tietoja, joita tarvitsen työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksiköiden välillä on yhteishenkeä huonontavaa kilpailua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan hyvin tehdystä työstä kiitosta esimiehiltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Haluan vielä lisätä seuraavaa aiheeseen "sisäinen laatukuva":

27. Haluan sanoa vielä seuraavaa organisaatiostani, toimipaikastani tai työstäni.

F: TAUSTAMUUTTUJAT

28. Ikäni on *

- ☐ alle 25 vuotta
- ☐ 25-30 vuotta
- ☐ 31-35 vuotta
- ☐ 36-40 vuotta
- ☐ 41-45 vuotta
- ☐ 46-50 vuotta
- ☐ yli 50 vuotta

29. Palvelusaikani nykyisessä tehtävässä *

- ☐ Alle 4kk
- ☐ 4kk-alle 12kk
- ☐ 1-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ 11-15 vuotta
- ☐ yli 15 vuotta

30. Palvelusaikani yhteensä yksikössäni *

- ☐ alle 4kk
- ☐ 4kk-alle 12kk
- ☐ 1-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ 11-15 vuotta
- ☐ yli 15 vuotta

31. Koko palvelusaikani Rajavartiolaitoksessa *

- ☐ alle 4kk

- ☐ 4kk-alle 12kk
- ☐ 1-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ 11-15 vuotta
- ☐ yli 15 vuotta

32. Rajavartiolaitoksen ulkopuolella hankittu korkein koulutukseni *

- ☐ Kansakoulu/ ala-aste
- ☐ Keskiaste/ yläaste
- ☐ Opistotasoinen koulu
- ☐ Lukio/ YO-tutkinto
- ☐ Muu

33. Henkilöstöryhmäni on *

- ☐ Siviili
- ☐ Peruskurssin käynyt rajavartija
- ☐ Jatkokurssin käynyt rajavartija
- ☐ Mestarikurssin käynyt rajavartija
- ☐ Opistoupseeri
- ☐ Upseeri
- ☐ Muu

34. Päivittäisten viestiyhteyksieni määrä (kuinka monen henkilön kanssa olet yhteydessä päivän aikana keskimäärin joko keskustelemalla, tietokoneen välityksellä tai puhelimitse koskien mitä tahansa asiaa) *

- ☐ 0-3 henkilön
- ☐ 4-10 henkilön
- ☐ 11-20 henkilön
- ☐ yli 20 henkilön

35. Olen *

☐ nainen

☐ mies

36. Työyksikköni on *

☐ Lieksan rajavartioasema

☐ Niiralan rajatarkastusasema

37. Mitä mieltä olet tästä tutkimuksesta verrattuna työilmapiirikyselyyn?
